COLEÇÃO VALE MAIS QUE MIL PALAVRAS

JAMES BORG

Autor do best-seller internacional *A arte da linguagem corporal*

A arte da Persuasão

Consiga tudo o que quer sem precisar pedir

Editora Saraiva
www.saraivauni.com.br

Sumário

Abertura
Créditos
PREFÁCIO
Agradecimentos
INTRODUÇÃO
Epígrafe

Capítulo 1 - O poder da persuasão

A arte aristotélica da persuasão
Empatia
Sinceridade

Capítulo 2 - Ser um bom ouvinte

“Gravações” mentais
Estou ouvindo o que você está dizendo
Pensamos muito mais rápido do que falamos
Parafrasear

Capítulo 3 - Atenção, por favor

Lapsos de atenção
A curva de atenção
Formas de conseguir mais atenção

Capítulo 4 - Atenção para a linguagem corporal

Por que o “não verbal” é importante?
Se a vida é como um jogo de cartas...
Usando a empatia para identificar sinais de linguagem corporal
Sorria e o mundo...
Gestos de linguagem corporal

Evitando sinais negativos de linguagem corporal
Outros gestos
Relacionamentos espaciais

Capítulo 5 - A magia da memória

"Ah, sim, me lembro bem..."
Codificação
Lembrando nomes
O interesse é lisonjeiro
Fazendo associações
Apresentações
Regra 1: Certifique-se de que escutou o nome
Regra 2: Quando ouvir um nome, certifique-se de associá-lo ao rosto certo
A importância dos nomes
Cartões de visita podem ser trunfos
Promessas vazias? "Você não pode estar falando sério!"
Lembrando números
Lembrando números de telefone
A importância da memória no controle da atenção

Capítulo 6 - Faça as palavras agirem a seu favor – o poder da psicolinguística

Escolha as palavras com cuidado
Meça duas vezes – corte apenas uma
Quem "acha" não tem certeza!
Perguntas, perguntas...
Cuidado com os "porquês"
Não seja "você" negativo
Seja persuasivo com a comunicação aberta
Não é o que se diz
O diálogo entre homens e mulheres

Capítulo 7 - Telepatia telefônica

Tudo começou com um telefonema...
Cultive uma boa postura ao telefone
Escolha a abordagem certa
No âmbito profissional
O momento certo

Quando a pessoa está acompanhada
Apresentando-se ao telefone
Agendando uma reunião
Menos é mais
A telepatia telefônica em ação

Capítulo 8 - Negociando em benefício mútuo

Lógica ou emoção?
A psicologia da negociação
Negociando interesses e necessidades
Não me traga problemas, traga-me soluções
Outras técnicas de negociação
Dicas de negociação
O ambiente
Sentando
Visão geral da negociação
Fazendo concessões
Plano de jogo
Conclusão
A negociação em ação

Capítulo 9 - Pessoas “difíceis” (e como se comportam)

Expectativas
Limites
O procrastinador
O explosivo
O rígido
O presunçoso
O pouco confiável
O antagonista
O desmancha-prazeres
O extrovertido

Capítulo 10 - Uma gama de possibilidades

Identificando e lidando com “tipos” variados
Sensação e intuição
Pensamento e sentimento
Dicas de como influenciar os diversos tipos
Tipos que podemos encontrar

Como você se apresenta?
APÊNDICE - Respostas das seções Coffee Break
EPÍLOGO

www.saraivauni.com.br

James Borg

A arte da persuasão

Consiga tudo o que quer sem precisar pedir

Editora Saraiva

ISBN : 9788502138803
CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

B729a
Borg, James
A arte da persuasão : consiga tudo o que quer sem precisar pedir / James Borg ; [tradução Gustavo Mesquita]. - São Paulo : Saraiva, 2011.

224p. : il. ; 23 cm (Vale mais do que mil palavras)
Tradução de: Persuasion : the art of influencing people
Inclui bibliografia
ISBN 9788502138803

1. Persuasão (Psicologia). 2. Influência (Psicologia). I. Título. II. Série.

11-4084.

CDD: 153.852
CDU: 159.947.3

05.07.11
08.07.11

027784

Traduzido de Persuasion, de James Borg.
Tradução autorizada da edição em inglês publicada na Inglaterra.

Copyright © James Borg, 2010
2011 Editora Saraiva.
Todos os direitos reservados.

Direção editorial Flávia Alves Bravin
Coordenação editorial Ana Paula Matos
Gisele Folha Mós
Juliana Rodrigues de Queiroz
Rita de Cássia da Silva
Produção editorial Daniela Nogueira Secondo
Rosana Peroni Fazolari
Marketing editorial Nathalia Setrini
Arte e produção Know-how Editorial
Capa Guilherme P. Pinto
Produção gráfica Liliane Cristina Gomes
Revisão técnica Marco Antonio Gazel Junior

TraduçãoGustavo Mesquita

Contato com o editorial
editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.
A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei n° 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Rua Henrique Schaumann, 270 – CEP: 05413-010
Pinheiros – TEL.: PABX (0XX11) 3613-3000
Fax: (11) 3611-3308 – Televendas: (0XX11) 3613-3344
Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 – São Paulo – SP
Endereço Internet: http://www.saraivauni.com.br

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 / 3234-7401 – Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 – Setor de Indústria e Abastecimento
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-295 1/3344-1709 – Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto

Fone: (0XX62) 3225-288 2/3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro
Fone: (0XX67) 3382-368 2/3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha
Fone: (0XX31) 3429-8300 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho
Fone: (0XX41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro
Fone: (0XX16) 3610-5843/3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos
Fone: (0XX51) 3371-400 1/3371-1467/3371-1567 – Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center – V. São José
Fone: (0XX17) 3227-3819 /3227-098 2/3227-5249 – São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena
Fone: (0XX12) 3921-0732 – São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3666 – São Paulo

301.735.001.001

PREFÁCIO

Em um mundo no qual se observa uma torrente ininterrupta de informações, a habilidade de criar a ponte do entendimento mútuo é algo cada vez mais importante e difícil.

A verdadeira comunicação envolve confiança, integridade e empatia.

Este livro ensina como desenvolver e aplicar tais habilidades.

Portanto, é obrigatório na biblioteca de qualquer pessoa.

John Harvey-Jones MBE

John Harvey-Jones (1924-2008) foi o mais conhecido e admirado homem de negócios da Grã-Bretanha.

As conquistas de Jones como presidente da ICI são lendárias. Sob seu comando, a empresa transformou um prejuízo de £200 milhões em um lucro de £1 bilhão em apenas 30 meses.

Por 3 anos consecutivos, Jones esteve entre os finalistas de um prêmio que elegeu os "maiores homens de negócios da Grã-Bretanha". Ele foi alçado à fama como astro da série *Troubleshooter,* da BBC TV, premiada com o BAFTA, que foi ao ar entre 1990 e 2000. Primeiro *"reality show"* da história, este foi o programa que pavimentou o caminho para o gênero televisivo.

Autor de diversos livros, incluindo o best-seller *Making It Happen*.

AGRADECIMENTOS DO AUTOR

Meus agradecimentos a Laura, Emma, Lucy, Kirsty e Kat. Agradeço às “moças” especialistas em direitos autorais que garantiram a tradução deste livro por todo o mundo. Também sou grato a Eileen, pela ajuda e cooperação. (Vou dizer isso mais uma vez: *O que aconteceu com os caras – eles estão extintos ou o quê?!*)

Um agradecimento especial a J. K. Rowling, que lembrou a todos nós (com a criação de Harry Potter) da importância da magia em nossas vidas. A magia pode não fazer sentido para as nossas mentes lógicas, mas faz todo o sentido para as mentes criativas e intuitivas, que funcionam de acordo com um conjunto diferente de regras. A magia confirma a nossa intuição acerca de “outra realidade”. *Descubra a magia dentro de você*.

INTRODUÇÃO

O poder da persuasão talvez seja a maior fonte de vantagem na vida pessoal e profissional. Ele pode ser um fator crítico na distinção entre aqueles que têm sucesso e os demais. Todos conhecemos pessoas incrivelmente persuasivas: qualquer que seja a situação, de alguma forma, elas sempre são capazes de fazer com que concordem com elas, deem ouvidos a suas ideias ou façam o que querem. Para alguns, isso parece ser feito sem o menor esforço. Talvez elas sejam tão bem versadas nas habilidades de persuasão que isso *é*, de fato, feito sem esforço.

Mas a boa notícia para nós, meros mortais, é que a persuasão pode ser aprendida e desenvolvida.

Em todas as áreas das nossas vidas, nos envolvemos na tentativa de fazer –quase diariamente – com que outras pessoas aceitem o nosso ponto de vista ou concordem com nossas solicitações. Isso começa na primeira infância e, à medida que crescemos, tudo que muda é a magnitude das tarefas com as quais nos defrontamos. O meu interesse no poder da persuasão começou cedo, quando fiquei fascinado pela psicologia da mágica (principalmente a leitura de pensamentos) e fui aceito como um dos mais jovens membros da associação Magic Circle.

Os bons mágicos são mestres no que é comumente chamado de “habilidades interpessoais”. Ao estudarem a abrangente área da persuasão e darem-se conta de que todas as pessoas são praticantes desta arte (em todos os dias de suas vidas), muitos psicólogos chegaram a uma conclusão interessante: eles defendem que, de todas as tarefas “persuasivas” executadas pelos seres humanos, a dos mágicos é a mais difícil. Por quê? Porque eles precisam “persuadir” plateias (de uma ou muitas pessoas) a *suspender a descrença em* **acreditar** que um milagre aconteceu perante seus olhos (seja a revelação de uma carta de baralho escolhida, seja testemunhar o desaparecimento ou surgimento de um objeto ou um milagre de leitura de pensamento).

Os psicólogos observaram que, antes de mais nada, o mágico conquista e, então, controla a **atenção** da plateia (seja de uma pessoa ou de centenas). Eles usam as **palavras certas, ouvem** atentamente os voluntários (dando-lhes o devido respeito) e, assim, fazem com que a plateia se **lembre** das coisas que desejam (muitas vezes por meio do "poder da sugestão"). Ao mesmo tempo, eles avaliam os **"tipos"** de pessoas com os quais estão lidando; injetam algum humor nos procedimentos (para induzir o relaxamento); "leem" as outras pessoas por meio da observação da **linguagem corporal** e, desta forma, conquistam a "confiança" e a receptividade da plateia. Todas essas ações são feitas com um objetivo: persuadir a plateia a suspender a descrença (e divertir-se). *Uma boa demonstração de habilidades interpessoais comunicativas em ação!* Mas, assim como em tudo na vida, os mágicos mais bem-sucedidos são aqueles que usam essas habilidades com eficiência e têm poderes de persuasão altamente desenvolvidos.

Já foi dito que a vida é um jogo de cartas. Voltaire disse: "Todo jogador tem de aceitar as cartas que a vida lhe dá. Mas, depois que as tem na mão, somente ele deve resolver de que maneira jogá-las a fim de ganhar o jogo". Em outras palavras, as cartas que recebemos é determinismo; a forma como são jogadas, livre arbítrio. Então, saber qual resultado esperamos de qualquer interação é o primeiro passo na direção da realização do objetivo.

Nos muitos anos que passei no mundo dos negócios, dei-me conta da enorme vantagem de ser capaz de fazer com que as pessoas sejam receptivas à nossa forma de pensar. Todos os dias no trabalho – e, claro, na vida pessoal –, entramos em contato com pessoas que precisam entender o nosso ponto de vista, seja para que *as* ajudemos ou para que elas *nos* ajudem. Da mesma forma, precisamos entender o ponto de vista delas. Precisamos ser capazes de persuadir as pessoas a serem receptivas à nossa forma de pensar e "ler" como elas estão pensando.

Em suma, o poder da persuasão é aquela "fórmula mágica" que gostaríamos de ter nas mãos para facilitar a vida. Podemos defini-lo da seguinte forma: *qualquer mensagem que procure influenciar as opiniões, atitudes ou ações das pessoas*.

Se existe uma fórmula mágica, então, o preparo consiste em *juntar* a aplicação de todas as técnicas e habilidades. Isso

ajuda a levar as pessoas do ponto A ao B, visto que a persuasão é um "processo".

Este livro é o resultado das minhas experiências em anos de sucesso nas áreas de publicidade, vendas, marketing, jornalismo, psicologia organizacional e ensino – reforçado pela pesquisa aplicada às áreas comportamental e da psicologia social. Uma vez que essas são técnicas testadas e consagradas, o meu objetivo era simplificar o processo de persuasão ao demonstrar a sua aplicação em situações no "mundo real". Este livro mostrará como você pode adequar comportamentos e pensamentos de forma convincente, bem como "ler" as pessoas com mais eficiência e, com isso, torná-lo mais persuasivo, fazendo-as confiarem em você e serem mais receptivas.

Isso o deixará mais ciente dos seus sentidos e irá ajudá-lo a despertar o "sexto sentido" dormente em todos nós. Leonardo da Vinci astutamente ponderou que a maioria das pessoas *olha sem enxergar, ouve sem escutar, toca sem sentir, come sem saborear, move-se sem consciência física, inspira sem perceber odores ou fragrâncias e fala sem pensar*. Isso soa como uma avaliação justa da maior parte da espécie humana (você!)? Certamente, se eu tentasse destacar em uma frase o que diferencia os mestres "persuasores" dos demais, diria que os primeiros têm a habilidade de entender o que se passa na cabeça de outras pessoas.

A que se propõe este livro? Assim como os dois outros livros que formam a "trilogia": a *informar*, *instruir* e *entreter*.

Um ponto importante que não posso deixar de salientar é que a "persuasão", como é aqui usada, é inteiramente **positiva**. Ela age em seu benefício – e em benefício das pessoas com quem você interage. Você não terá sucesso sempre, mas, ao desenvolver as técnicas apresentadas e a capacidade de autopercepção, verá que a margem de sucesso aumentará consideravelmente e que você construirá relacionamentos mais sólidos. *Mais e mais pesquisas demonstram que, tanto no âmbito da vida pessoal quanto da profissional, as habilidades de persuasão separam as pessoas de sucesso daquelas não tão bem-sucedidas*.

Portanto, este livro trata da persuasão **interpessoal**, que, afinal de contas, é o ponto de partida para a maioria das interações de sucesso. A vida diz respeito a pessoas – e como lidamos com elas individualmente.

É muito provável que este livro seja diferente da maioria dos livros que você leu sobre o assunto. Você pode já ter se deparado com algumas das ideias exploradas aqui, mas não no contexto do "mundo real".

Ao terminar a leitura, espero que tenha chegado à conclusão de que é você (a pessoa) que é persuasivo, e não as técnicas que usa. Não se trata de definir o que você faz, mas como você *é*. Você é persuasivo em virtude da forma como incorporou as habilidades centrais e os diversos modos de comportamento –como explorados nos capítulos – à sua vida. O segredo é a autopercepção.

Conforme o meu professor de economia costumava dizer, parafraseando J. K. Galbraith: "O mundo nos divide em apenas dois tipos de pessoas: aqueles que não sabem e aqueles que *não sabem* que não sabem".

Este livro é para ambos!

James Borg

“Já percebeu que falar ‘dane-se’ é sempre a decisão certa?”

Marilyn Monroe

1

O poder da persuasão

A arte aristotélica da persuasão
Empatia
Sinceridade

Como a empatia e a sinceridade podem fazer maravilhas

> “Um grama de intuição vale um quilo de educação.”
>
> Autor desconhecido

Afinal, do que trata este livro?

Muitos anos atrás, quando indagado do que tratava a sua primeira peça, o dramaturgo Tom Stoppard respondeu: “Ela *trata* de me fazer muito rico”.

Este livro pode muito bem fazer isso por você. Porém, mais do que isso, ele trata essencialmente sobre a consciência da comunicação de uma forma que reforce as suas habilidades persuasivas e produza ganhos significativos na sua vida profissional e pessoal.

> **Inspetor Clouseau (Peter Sellers, em *A Pantera Cor de Rosa*) para recepcionista de hotel:** O seu cachorro morde?
>
> **Recepcionista:** Não.
>
> **Inspetor Clouseau (para cachorro):** Cachorrinho bonzinho.
>
> (Cachorro morde Clouseau.)
>
> **Inspetor Clouseau:** A-aaaahh... eu pensei que você tivesse dito que ele não mordia.
>
> **Recepcionista:** Este não é o meu cachorro.

Seja no trabalho ou em casa, todos tentamos muitas vezes, a cada dia, fazer com que as pessoas concordem com os

nossos pontos de vista ou com o curso de nossas ações. Por um motivo ou outro, sempre existe a necessidade de convencer as pessoas. Quanto mais habilidades comunicativas tivermos, maiores as chances de obtermos sucesso com a persuasão.

A arte aristotélica da persuasão

O conjunto básico de valores humanos não mudou muito com os séculos, uma vez que foi o filósofo Aristóteles (384-322 a.C.) quem, há mais de 2.300 anos, lançou as bases para a comunicação de sucesso. A teoria aristotélica é a mais influente quando o assunto é persuasão. Para Aristóteles, a persuasão era uma arte.

Era **“a arte de convencer as pessoas a fazerem algo que não fariam caso não fosse pedido”**.

Aristóteles observou que, como seres sociais, os seres humanos são levados a tentar persuadir outros seres humanos quase diariamente. Todas as situações persuasivas tentariam fazer com que o interlocutor se movesse de um ponto de partida, que ele chamava de ponto A, e seguisse em direção ao ponto B. Essa mudança de atitude é o que ele chamava de **persuasão**. No ponto A, a pessoa/ plateia está desinteressada e resistente às ideias e propostas. Portanto, ela precisa compreender os pontos de vista defendidos e, o mais importante, acreditar na mensagem. Aristóteles defendia que qualquer discurso persuasivo – seja para uma pessoa ou centenas – pode ser divertido, intelectualmente instigante ou eloquente, entre outras coisas, mas que esse não é o objetivo da mensagem. O seu único propósito seria mover a plateia até o ponto B.

Aristóteles identificou três elementos usados por oradores persuasivos: *ethos* (ética – caráter e reputação), *pathos* (apelo emocional) e *logos* (lógica).

As melhores mensagens persuasivas combinam os três de modo a alcançar o objetivo de levar as pessoas de A a B.

O *ethos* relaciona-se ao orador e seu caráter, como revelado pela comunicação. Para que a mensagem seja crível, seria necessária uma "fonte de credibilidade" – algo que existe na mente de quem ouve. Portanto, é a confiabilidade do orador percebida pelos interlocutores. O *ethos* relaciona-se à pessoa e refere-se à *sinceridade* emanada pelo indivíduo.

O *pathos* relaciona-se às *emoções* sentidas pelo interlocutor. De acordo com Aristóteles, "*a persuasão pode atingir os ouvintes quando o discurso mexe com suas emoções*". Em outras palavras, era essencial estimular as emoções de quem ouve para ser persuasivo. Resumindo, era necessário ter empatia.

O *logos* refere-se às *palavras* usadas pelo orador. Aristóteles citava a escolha das palavras e o uso de histórias, citações e fatos como elementos importantes para atrair a plateia ao ponto de vista de quem fala.

Pense no seu estilo de apresentar um ponto de vista ou argumentar com uma "plateia". Você usa todos os três elementos? Observe outras pessoas e a sua forma de usá-los. Durante suas interações, perceba qual é o fator *dominante* na conversação do interlocutor (a pessoa pode, por exemplo, usar bastante *pathos*) e procure adequar-se.

Para Aristóteles, o *logos* era o elemento primário, com o *ethos* e o *pathos* agindo como elementos secundários. **Nos dias de hoje, há bons motivos para considerar o *ethos* o**

elemento principal, seguido pelo *pathos* e, então, pelo *logos*. Pense como o fator confiança (*ethos*) é importante para os políticos e como duvidamos de tudo que dizem se já tiverem mentido para nós ou se não cumpriram promessas. O *pathos* (emoção) e o *logos* (palavras), nesse caso, deixam de ter qualquer importância. Mas isso não se restringe à política, também se aplica às nossas interações com as pessoas no dia a dia.

Partindo da premissa de que a confiança já foi estabelecida (*ethos*), Aristóteles defendia que para prender a atenção do interlocutor é preciso usar uma combinação de **lógica** e **emoção**.

Existem dois caminhos para o processo de persuasão: o que agora chamaríamos de subconsciente e a mente consciente. Como é fácil concluir, a lógica lida principalmente com a mente **consciente**. A pessoa concentra-se nos fatos e avalia a situação no âmbito intelectual antes de chegar a uma decisão racional: em outras palavras, é persuadida. Pense nas pessoas que você conhece, ou com as quais convive, que dão grande importância a primeiro "processar" os fatos para decidir se dão ou não o próximo passo mental.

Já para outros, é o **subconsciente** que comanda. Pessoas desse tipo avaliariam a informação fornecida pelo "persuasor" com base na percepção emocional e na intuição delas a respeito da situação. Se forem receptivas à outra pessoa e estiverem satisfeitas com o elemento *ethos* (confiabilidade), elas tomam uma decisão com base nesse sentimento primário. Então, procuram *referendar* a decisão com base na avaliação dos fatos. (Mas, em um mundo com excesso de informação, muitas vezes podemos ser dominados pela "paralisia por análise" – excesso de fatos, o que pode levar, mentalmente, a uma suspensão da decisão.) Se os fatos forem satisfatórios, as pessoas podem estar abertas à persuasão.

Diversos estudos demonstram que, de modo geral, o elemento subconsciente (ou emocional) é o motivo *principal* pelo qual se toma uma decisão. Portanto, apesar de sermos seres humanos racionais, os instintos e a intuição nos levam a tomar decisões.

Mas a lógica também é importante, visto que, em seguida, "validamos" as decisões com o elemento lógico; isto é essencial, porque *os sentimentos vêm e vão* – como fica

evidente se pensarmos nos assuntos do coração. (Quando discutirmos “tipos” no Capítulo 10, você terá uma ideia do equilíbrio ideal a ser usado em certas situações.)

Empatia

Passados mais de dois milênios, as observações do sábio filósofo ainda são válidas. O *pathos* de Aristóteles – a percepção para determinar os verdadeiros sentimentos das pessoas com quem se lida, ou **empatia**, como é mais conhecida nos dias de hoje – está no cerne dos relacionamentos mais bem-sucedidos.

Vamos oferecer uma definição desse termo, afinal ele é a pedra fundamental de toda comunicação de sucesso:

> “Empatia é a habilidade de identificar e compreender os sentimentos, as ideias e a situação de outra pessoa.

É ouvir não apenas com a cabeça mas também com o coração. É a habilidade de ler as emoções de outras pessoas. É ser capaz de vivenciar o ponto de vista da outra pessoa. É a coisa mais importante depois dos poderes de ESP (ver próxima seção) e da leitura de mentes.

Do ponto de vista emocional, mesmo que não se tenha vivido situações semelhantes, é possível ter empatia e saber como a outra pessoa se sente. A empatia nos motiva a buscar desdobramentos que não apenas façam com que nos sintamos melhor mas que também deem à outra pessoa a mesma sensação. É um tipo de envolvimento distanciado.

A aplicação dessa qualidade importante é essencial em todas as áreas da vida: é útil em todos os aspectos da vida profissional; os políticos anseiam por projetar essa qualidade; os pais precisam ser capazes de desenvolvê-la com maior ou menor intensidade; e, se você busca aumentar as suas chances de sucesso com o sexo oposto, veja o que acontece se não a tiver.

Algumas pessoas possuem esse sentido inato com maior intensidade. E usam-no com sucesso. Elas são quase capazes de prever como uma pessoa reagirá em determinada situação. **Colocam a si mesmas em um comprimento de onda semelhante, de forma a saberem o que dizer e**

quando dizê-lo. Tentam ler as mentes das pessoas com quem interagem.

Quando se avaliam os comportamentos e a atitude mental de pessoas de sucesso – em qualquer campo –, fica evidente que elas têm uma compreensão muito nítida do papel da empatia. Não é algo que se pode simular. As pessoas sabem quando a empatia é verdadeira. Quando elas sentem que existe um desejo sincero por parte de alguém em *sentir* como *elas* se sentem – entender como é estar no lugar delas –, desenvolve-se uma afinidade inicial. Isso, é claro, aumenta as chances para que estejam abertas a ideias e sugestões.

É justo dizer que, na sociedade em que vivemos, somos praticamente condicionados a esperar que outras pessoas tentem nos persuadir a fazer ou acreditar em algo pelos *seus* motivos – sem maiores preocupações com os nossos. Então, quando nos deparamos com pessoas que demonstram empatia sincera, não conseguimos evitar sermos receptivos.

Pense em pessoas que você conhece e com as quais se sente confortável e admira. Há uma grande probabilidade de que essas pessoas tenham forte empatia – possivelmente algo no que você não havia pensado ou se preocupado em analisar no passado.

Sinceridade

O *ethos* de Aristóteles, ou a "fonte de credibilidade" de quem fala, relaciona-se à **sinceridade** do indivíduo, como observamos anteriormente. A sinceridade é essencial quando se deseja desenvolver empatia. Mas ser sincero não é o bastante. Em última instância, a empatia é baseada na confiança.

Pensemos em termos de relacionamentos. Geralmente, a primeira crise que ocorre em qualquer relacionamento aflora quando duas pessoas não mais confiam uma na outra. Tudo que alguém faz *promove* ou *mina* a confiança que permeia um relacionamento. Esse não é um traço estável de personalidade, é algo que muda constantemente.

De forma mais sucinta: a confiança se dá *entre* pessoas, e não *com* as pessoas. Algumas pessoas tendem a confiar mais e outras são inerentemente mais confiáveis; mas é a

transmissão para a outra pessoa que é o mais importante. Esse é um importante fator psicológico que tendemos a negligenciar.

Certas pessoas demonstram verdadeira sinceridade sem maior esforço, portanto, o nível de confiança da outra pessoa é alto. Quando demonstramos verdadeira sinceridade – que de fato nos importamos com os problemas ou com as preocupações do outro, seja amigo, parente, colega de trabalho, cliente ou quem quer que seja –, alcançamos um plano mais elevado. As interações se desenrolam em um tom diferente. A outra pessoa é mais receptiva a perguntas e fala mais. **Isso ajuda a direcionar a interação para o caminho desejado**. Certo volume de confiança foi estabelecido. (Lembre-se: a confiança existe em relacionamentos, não na personalidade de alguém.) Ser confiável é o que faz avançar um relacionamento.

Empatia + Sinceridade → Persuasão (ESP)

Em anos recentes, pesquisadores das ciências do comportamento identificaram as duas qualidades que parecem ser as mais eficazes no fortalecimento do processo da comunicação e, portanto, das chances de sucesso de um indivíduo na tentativa de atrair as pessoas para seu ponto de vista. **Essas duas qualidades são empatia e sinceridade**.

Mais recentemente, foram dadas grande atenção e publicidade ao conceito de "**inteligência emocional**" como prenunciador do sucesso, destacando essas duas qualidades centrais. Isso 2.300 anos depois dos escritos de Aristóteles!

Mas é preciso que se diga:

> Sem o reforço das virtudes centrais, empatia e sinceridade, nenhum volume de conhecimentos ou refinamento das habilidades de comunicação terá sucesso no longo prazo.

É preciso fazer referência aos dois tipos de inteligência, descritos pelos psicólogos como:

- *Inteligência interpessoal*: compreensão que se tem das outras pessoas –como elas se sentem, do que gostam e do que não gostam, suas motivações. As pessoas com essa habilidade quase podem prever como outros agirão em determinadas situações e, portanto, são capazes de interagir com eles de forma eficaz e ser

muito persuasivas. Políticos, vendedores, psicoterapeutas e pessoas com habilidades sociais desenvolvidas possuem esse tipo de inteligência.

- *Inteligência intrapessoal*: a habilidade de percepção dos próprios processos de pensamento, sentimentos e emoções e consciência das causas e consequências das próprias ações, o que permite tomar decisões certas.

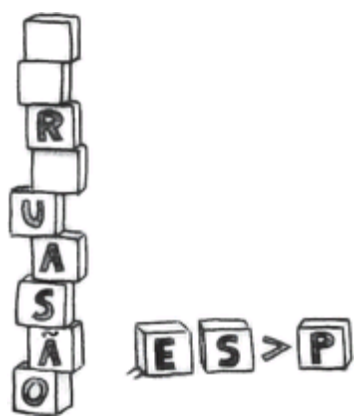
Possuir essas duas qualidades nos habilita a entrar nas mentes de outras pessoas e a comunicarmo-nos com elas de modo eficaz.

Uma vez que a comunicação é transmitida por meio de *atitudes*, além da aplicação de diversos métodos e técnicas, a mera competência nos uso dessas habilidades não é suficiente. Isso é algo que não posso deixar de enfatizar.

Apesar da sua importância, as técnicas descritas neste livro promoverão bons relacionamentos e sucesso ao influenciar pessoas apenas se sustentadas pelas virtudes centrais: empatia e sinceridade. Sozinhas, as técnicas são insuficientes para a construção de relacionamentos produtivos. Portanto, em última instância:

Empatia + Sinceridade → Persuasão (ESP)

Elas são os blocos de montar para a persuasão bem-sucedida.



Para algumas pessoas, a palavra “persuasão” traz implícita nuances pejorativas, mas, no decorrer deste livro, quando usarmos o termo, nos referimos à arte da persuasão gentil – técnicas sutis que trabalham na mente para produzir

resultados desejáveis para ambas as partes. Para mover as pessoas do ponto A para o ponto B. Todos têm aversão à sensação de haverem sido manipulados. Não é disso que trata este livro. Ele trata de comunicar-se de forma a produzir resultados favoráveis.

O livro começa com o escutar, que complementa a empatia como uma inteligência interpessoal (ou “inteligência emocional”) e uma habilidade de relacionamento central e que talvez seja a habilidade mais importante a ser dominada para construir relacionamentos de sucesso.

A importância crucial de se escutar eficazmente para o processo de comunicação foi resumida pelo especialista em comunicação e psicólogo Carl Rogers:

> “A inabilidade do homem para comunicar-se é resultado de sua falha para escutar de forma eficaz, com habilidade e compreensão do outro.

2

Ser um bom ouvinte

“Gravações” mentais
Estou ouvindo o que você está dizendo
Pensamos muito mais rápido do que falamos
Parafrasear

Por que ouvir é crucial

“Vivi dias a fio com nada além de comida e água.”

W.C. Fields

De todos os aspectos da comunicação, escutar é o mais importante. Isso pode não soar como uma boa notícia – afinal de contas, a maioria das pessoas prefere falar a ouvir. Comentários como “ela é uma boa ouvinte” são feitos frequentemente em referência a pessoas que não têm muito o que dizer. Mas pare e pense a respeito.

Pense em alguém que você conhece que não é um bom ouvinte. Que, na verdade, nunca parece ouvir nada do que você está dizendo. É frustrante, não? E como isso faz você se sentir em relação a essa pessoa? É muito provável que ela tenha muita dificuldade para persuadi-lo, visto que você está ocupado demais se sentindo incomodado com o fato de ela nunca ouvi-lo.

A persuasão poderosa começa com a habilidade de ouvir o que as pessoas estão dizendo. E escutar é muito mais do que ficar em silêncio quando alguém está falando. Nas audiências de divórcio e no ambiente de trabalho, os desentendimentos muitas vezes dizem respeito à má audição. Quando ouvimos de forma eficaz, isso cria e fortalece relacionamentos pessoais e profissionais. Em qualquer esfera da vida, ouvir *de forma eficaz* ajuda a entender os pensamentos, os

sentimentos e as ações de outras pessoas.

Quando as pessoas são acusadas de ser maus ouvintes, isso geralmente é feito pelas costas. Assim, elas permanecem alheias a essa grande falha, que pode implicar a perda de amigos, colegas de trabalho e clientes.

Como você se classifica como ouvinte? Ser um mau ouvinte é um pecado sério, do qual a maioria das pessoas é culpada. Elas apenas *pensam* que ouvem.

Em muitos casos, a compulsão por falar desvaloriza a função de escutar.

Fato: a maioria das pessoas prefere falar a escutar (e, infelizmente, tende a exercitar essa preferência). Dominar a arte de escutar (e não *ouvir*, como discutiremos mais tarde) é algo crítico para a persuasão.

Escutar ativamente é difícil. Requer muita concentração. Precisamos estar alertas. Mas é algo que precisa ser dominado. É fundamental para escutar. É triste que não tenhamos aprendido na escola a importância das habilidades de audição. Mesmo nos dias de hoje, é dada mais ênfase à trigonometria do que à audição.

Um estudo de Paul Rankin, muito citado, que trata do tempo destinado pelas pessoas a vários tipos de comunicação, produziu resultados interessantes. Em um dia típico, a pessoa média:

- Escuta: 45% do tempo
- Fala: 30% do tempo
- Lê: 16% do tempo
- Escreve: 9% do tempo

No âmbito profissional, escutar é altamente valorizado como uma habilidade interpessoal desejável. As pessoas ficam impressionadas com a boa habilidade de ouvinte de outras, apesar de poderem não sentir que deveriam elas próprias fazer o mesmo esforço. Quando uma empresa de informática americana decidiu treinar os funcionários em habilidades de audição e enviou-os para cursos em todo o país, o *feedback* dos funcionários foi que, além de ajudá-los no ambiente de trabalho, o treinamento foi determinante na melhora dos seus relacionamentos pessoais.

É comum interagirmos com pessoas que falam demais. Ninguém pode ser acusado de *escutar* demais (“Caramba, não consegui fazer aquele sujeito parar de escutar – quase que o estacionamento fecha...”). É surpreendente o que as

pessoas dizem se você for um bom ouvinte. Pense em como isso funciona entre amigos e conhecidos e na esfera social. Como você se comportou da última vez que encontrou com um vizinho na rua ou durante um jantar com amigos? Na vida familiar, é comum que se diga que um problema acontece pela incapacidade de alguém para ouvir.

Muitos pais aborrecidos dizem que os filhos não os escutam, enquanto muitos jovens ficam exasperados porque os pais não os escutam. Uma vez que escutar é um sinal de afirmação, isso reforça a autoestima; geralmente, acontece o contrário quando há discrepâncias.

Na esfera profissional não é diferente. As pessoas sentem-se atraídas por bons ouvintes. Há um forte apelo em conseguir falar com alguém de fora da empresa que é capaz de escutar com objetividade. Uma pessoa pressionada pelas responsabilidades e exigências do trabalho pode apreciar a satisfação terapêutica de desabafar com uma pessoa de fora.

Esses versos dizem muita coisa:

> *Seus pensamentos eram lentos*
> *Suas palavras, poucas*
> *E nunca chegavam a brilhar*
> *Mas ele levava a alegria*
> *Onde quer que estivesse*
> *Você precisava ouvi-lo escutar*.

Escutar rende bons frutos. Isso pode qualificá-lo como "amigo". E facilita o entendimento mútuo em relações profissionais.

Além disso, quando escutamos atentamente, detectamos todo tipo de informação sobre as idiossincrasias de uma empresa – e das pessoas com quem lidamos. Os maus ouvintes geralmente percebem o ato de escutar como uma atividade passiva e, portanto, improdutiva. O ego entra em cena. Eles sentem a necessidade de falar de modo a provocar impacto na outra pessoa.

Observe os participantes de uma reunião entre funcionários no escritório e verá a síndrome do falar-falar-falar como uma violência. Há pessoas que interrompem continuamente com comentários supérfluos. Acreditam estar contribuindo. Elas perdem informações importantes com as intromissões e fazem perguntas para as quais já sabem as respostas. Mas estão se comunicando, é o que pensam, visto que estão *falando*. Como estão enganadas! A audição atenta também é parte da comunicação.

É comum nos depararmos com o cenário descrito em situações de venda. Falar muito e alto nem sempre é o mesmo que ter personalidade; geralmente, é o substituto para isso.

“Gravações” mentais

Existe apenas uma maneira de escutar de forma produtiva: remover todas as distrações da mente para que nos concentremos em quem fala – mas é mais fácil falar do que fazer! **Essas distrações acontecem na forma de pensamentos, impressões e emoções**. “Gravações” na nossa mente. Preocupações ou falta de interesse inibem a audição eficaz.

Se você não estiver interessado no que quem fala tem a oferecer, terá aversão a escutar. A preocupação com alguma coisa também pode ser uma barreira. Por exemplo, se alguém

acaba de bater na traseira do seu carro, o incômodo com a situação vem sempre à mente.

O ambiente também pode influenciar na forma como escutamos. Você já tentou ter uma conversa séria com alguém com a TV a todo volume ao fundo? O seu pedido para que o aparelho seja desligado pode ter uma resposta como "Tudo bem, consigo escutar com a TV ligada". Você pode chegar a um acordo com a pessoa, pedindo que ela deixe o aparelho no mudo. Mas não funciona. Você ainda é distraído pelo "ruído" visual, apesar de a interferência sonora ter sido removida. Os ruídos podem ser produzidos por uma infinidade de fatores. É difícil manter a concentração em uma reunião com obras na rua. Em contrapartida, você pode perder os primeiros 20 minutos do que é dito numa palestra se estiver absorto admirando uma bela pintura sobre a lareira (mais uma vez, ruído visual).

Geralmente uso o que chamo de "Teste W. C. Fields" quando desejo testar a habilidade auditiva de uma pessoa. Este é um dito célebre de Fields: "*Vivi dias a fio com nada além de comida e água*". Em uma conversa, quando sinto que alguém não está escutando, incluo essa frase em um cenário fictício, e as reações podem ser bem interessantes. Elas variam de "Nossa, que horrível" a "Como diabos você conseguiu?", "Que péssimo", "Sério?" e "O que aconteceu?". Mas há aqueles que estão realmente "escutando" e respondem com um sorriso ou uma risada quando absorvem as palavras. Você verá como isso pode ser interessante (e divertido).

Então, quem você está querendo enganar quando diz que é um bom ouvinte? Escutar não é meramente ficar em silêncio enquanto a outra pessoa está falando. É extrair *sentido* do que está sendo dito. E é exatamente isso o que as pessoas acham difícil. Elas acham que escutar é o mesmo que ouvir.

Estou ouvindo o que você está dizendo

Muita confusão e discórdia ocorrem nas nossas vidas em decorrência da falta de distinção existente entre *ouvir* e *escutar*. Está bem – você sempre achou que os dois termos fossem sinônimos. Mas a verdade é que eles são

completamente diferentes.

Ouvir é uma atividade sensorial. É um processo **fisiológico,** no qual conexões auditivas transmitem informações para o cérebro – por meio, é claro, dos ouvidos.

Escutar é algo diferente. O termo denota o processo de interpretação e compreensão. Significa derivar sentido do que está sendo ouvido – é um processo **psicológico**.

Muito provavelmente todas as pessoas já foram acusadas de não escutar o que está sendo dito e, então, repetem-no palavra por palavra (*surpresas*, e até mesmo *aliviadas,* por não embaralharem as palavras).

> **Ela:** Olha, você precisa levar o carro para a revisão nos próximos dias – faremos aquela viagem para a casa da minha mãe no Natal.
>
> **Ele:** (absorto no jogo de futebol a que assiste na TV)
>
> **Ela:** Você não escutou uma palavra do que eu disse, não foi?
>
> **Ele:** O quê? Ah, claro que escutei. Precisamos levar o carro para a revisão nos próximos dias porque faremos aquela viagem para a casa da sua mãe no Natal. Certo. Levo o carro para a revisão logo depois do Natal.

Não me parece que entender as palavras (ouvir) tenha feito grande diferença nesta situação! Portanto, escutar de forma eficaz é, na verdade, uma combinação das duas atividades, o que resulta em extrair sentido e compreensão das palavras de quem fala. Não é algo fácil. É, de fato, uma habilidade.

Pensamos muito mais rápido do que falamos

Existe um grande obstáculo à audição eficaz com a qual todos precisamos lidar: nós pensamos muito mais rápido do que qualquer pessoa é capaz de falar. Testes demonstraram que:

- falamos, em média, de 120 a 150 palavras por minuto;
- pensamos, em média, de 600 a 800 palavras por minuto.

Resultado: uma vez que podemos *pensar,* em média, de **quatro** a **cinco vezes** a velocidade com que alguém *fala*, tendemos a pensar em outras coisas, não apenas no que está sendo dito.

É claro que os números variam, mas o fundamental é que o ouvinte está sempre **à frente** da pessoa que está falando. As implicações disso são evidentes. Quando alguém escuta uma pessoa, o rádio, a televisão ou o que quer que seja, a sua mente tem tempo para vagar para longe das palavras que estão sendo ditas. E, assim, desconcentra-se. E se o ouvinte passa a pensar em outra coisa e isso atrai a sua atenção, ele obstrui o outro ruído e, dessa forma, desliga-se. Ele pode até parecer estar escutando, mas, na verdade, não está ouvindo nada.

Uma vez que a comunicação entre os indivíduos move os relacionamentos para frente ou para trás ou os mantém inalterados, a forma como ouvimos e reagimos às outras pessoas é determinante para promover os nossos relacionamentos. Quando ouvimos de forma empática, transmitimos o seguinte sinal: “Estou interessado em tudo que você está dizendo e ansioso por entender o seu ponto de vista”; se falhamos em escutar e reagir do jeito certo, transmitiremos a mensagem oposta.

Mas como tirar o máximo de quem fala demonstrando que estamos escutando do jeito certo?

Não interrompa

Como os pensamentos são formulados a uma velocidade maior que a da fala, existe uma grande tentação para interromper a outra pessoa. É um sinal de que não estamos escutando, de que estamos ansiosos por desviar a linha de argumentação de quem fala (em favor da nossa) ou de que somos mais uma das muitas pessoas que gostam mais de falar do que de ouvir. Qualquer que seja o motivo, isso pode despertar indisposição na outra pessoa. Ela pode ficar menos propensa a escutar atentamente o que dizemos (quando for a vez dela de ouvir) se a interrompemos. A espontaneidade se esvai quando se é interrompido. Tomemos o seguinte exemplo:

> **Primeiro vizinho para segundo vizinho:** Venho pensando que a ampliação do seu muro vai bloquear a luz do nosso quarto. Eu sei que a reforma foi aprovada pelo condomínio e que você conseguiu a autorização na prefeitura. Não quero que haja indisposição entre nós e...
>
> **Segundo vizinho (interrompendo):** Olha, está tudo bem, falei com o arquiteto e disse a ele para reduzir a altura. Está tudo resolvido. Sara não quis que o clima azedasse entre nós. Eu também não.
>
> **Primeiro vizinho:** Mas eu quis dizer...
>
> **Segundo vizinho:** Está tudo bem, sério. Não se preocupe mais com isso. Preciso correr – vou ficar preso no trânsito. Até mais.

Bem, se o segundo vizinho tivesse escutado sem interromper, a situação teria tomado outro rumo. O vizinho estava prestes a dizer: “Tivemos uma conversa esses dias – já pensamos nisso há anos. Solange sugeriu que mudássemos de quarto, visto que o outro é bem maior e é de frente para o sul, por isso a reforma do seu muro não vai ser um problema para nós.”

Pare e pense como se sente da próxima vez que for interrompido durante uma conversa. Isso o deixa feliz? Você ficou incomodado? As palavras da outra pessoa foram melhores do que as suas?

Se você se reconhece como alguém que costuma adotar esse tipo de comportamento, pode ser interessante parar para pensar em algumas dessas situações. Funcionou? Quero

dizer, isso produziu o resultado esperado? A pessoa passou a gostar mais de você depois da interrupção ou, pela linguagem corporal que ela usou, você diria que ela não ficou muito satisfeita?

E quanto a quando você é interrompido? Você consegue lembrar-se de algumas dessas situações? Não estou falando daqueles momentos quando as pessoas nos interrompem (e nós a elas) em virtude da *empolgação* com o tema que está sendo discutido ("Sim, nós também fomos assistir a essa peça no mês passado – é incrível!"). Existe uma diferença. De modo geral, esse tipo de interrupção é **temporário** e permite que quem fala continue de imediato. A interrupção **irritante** faz com que quem está falando perca a fluência e o ritmo (*e algumas vezes a conversa é assumida pela outra pessoa*).

Não termine as frases dos outros

Como vimos no exemplo dos dois vizinhos, a interrupção de uma pessoa pode ser prejudicial à sua causa – teria sido muito melhor se ele tivesse ficado calado e deixasse o vizinho terminar de falar. Outro hábito irritante – se repetitivo – é terminar as frases de quem fala. Tomemos o seguinte exemplo:

> **Cliente:** Por isso, desta vez quero evitar...
> **Arquiteto:** Maiores catástrofes?
> **Cliente:** É, sim. Isso mesmo.
> **Arquiteto:** Não se preocupe. Vamos tomar todos os cuidados necessários.

Você pode agir assim ocasionalmente, mas não faça disso um hábito. Continuar a fazê-lo com a mesma pessoa é não apenas irritante como também ruim psicologicamente, uma vez que quem está falando não se sentirá no controle das próprias ideias.

Concluir as frases de alguém ocasionalmente pode demonstrar que se está escutando e sugerir que se está atento, mas isso também pode interferir no ego da pessoa. Pode parecer que tentamos arrancar pensamentos dela e apropriarmo-nos deles. Isso pode provocar suspeitas e não ajuda a criar o vínculo que buscamos estabelecer.

Há outro ponto negativo em avançar o sinal desta forma: **é comum usar o final errado**! Talvez essa possibilidade não lhe tenha ocorrido, simplesmente porque a outra pessoa não se deu ao trabalho de corrigir o seu erro.

Talvez ela não queira causar desconforto e dizer que você é um idiota que atrapalhou a sua linha de raciocínio. Por não fazer isso, ela não consegue continuar com a linha de argumentação original (que poderia ser crucial).

O final que você ofereceu com tanta gentileza (ou seja, o errado) pode plantar dúvidas que não existiam. Por exemplo:

> **Geraldo (cliente):** Estou satisfeito em fazer negócios com você – já se vão dois anos, eu acho, desde que nos conhecemos – mas eu quero ter certeza...
>
> **Você (interrompendo):** ...que não receberá as mercadorias erradas, como da última vez, e que não esperará três semanas pela reposição.

Ui!

O que Geraldo de fato ia dizer era: "Eu quero ter certeza... que o pedido que lhe enviaremos tenha discriminados os endereços de entrega diferentes para cada lote".

Mas o que aconteceu foi que o cliente ficou alerta para o fato de que a sua empresa cometeu, no último pedido, um erro que gerou um atraso de três semanas no recebimento das mercadorias. Ele podia não saber nada a respeito ou ter se esquecido. E você acaba de contar-lhe. Agora ele tem dúvidas, visto que um atraso pode provocar um grande prejuízo e contratempos para a empresa dele. Geraldo decide pensar melhor a respeito: "Eu ligo para você". E não liga. Você acaba de perder uma venda em decorrência de um comentário inoportuno e infeliz.

Para piorar ainda mais as coisas, o que o cliente pensava em dizer seria benéfico para você.

Não se esqueça do antigo provérbio: "**É melhor ficar de boca fechada e deixar que desconfiem que você é um tolo do que abri-la e tirar todas as dúvidas**".

Falar enquanto o outro está falando

Outro mau hábito adotado por muitas pessoas é falar

enquanto o outro está falando. Não é difícil pensar em parentes, amigos ou colegas de trabalho que agem dessa forma. Pode ser que o seu chefe faça isso o tempo todo. É algo muito comum. E muito irritante quando estamos no papel de receptor. Isso significa: “Não me importo com o que você tem a dizer, a minha história é melhor do que a sua” (ou maior e melhor do que a sua – lembra do pátio da escola?). Por exemplo:

> **Ana:** Gostou do cruzeiro, Carla? Como foi?
>
> **Carla:** Ah, não dá para dizer o quanto nos divertimos. Eles servem comida em todos os conveses quase o tempo todo, dia e noite... (o que ela diz em seguida é completamente soterrado pela outra pessoa)... e também tinha os bufês da meia-noite, mas, infelizmente, acabamos com uma leve infecção estomacal...
>
> **Ana (falando ao mesmo tempo que Carla):** Ah, que maravilha. Fizemos um cruzeiro fabuloso. Quando foi mesmo? Ah, deve fazer uns dez, não, uns oito anos e meio...

Você reconhece esta tendência – *ficar um passo à frente* – em si mesmo?

Ou a reconhece em outras pessoas? Falamos ao mesmo tempo que outras pessoas, em algum grau, por diversos motivos não evidentes no momento, como empolgação, desejo de demonstrar empatia ou de “colocar alguém no seu lugar” (se a pessoa for antipática). Se tivermos consciência disso, podemos ao menos tentar evitar fazê- lo, pois isso pode provocar a perda de amigos ou de oportunidades profissionais.

Portanto, a mensagem é muito clara: se você está no papel de ouvinte ou deseja que alguém escute de forma eficaz o que está dizendo, procure evitar ou prevenir quaisquer barreiras à audição produtiva.

Aconselhar cedo demais

Este geralmente é um problema quando estamos ansiosos para ajudar alguém, seja um amigo, um colega ou uma

pessoa em um contexto profissional. Queremos oferecer apoio e ajuda, então vamos cedo demais ao assunto. O resultado é um encerramento abrupto e prematuro da conversação de mão dupla. Se você é do tipo “solucionador de problemas”, deve ter problemas com isso; se é do tipo que transborda empatia, também pode fazê-lo com alguma frequência. O motivo é o desejo de ajudar.

— É a segunda vez que ele me liga na última hora para dizer que precisa trabalhar até mais tarde. Estou preocupada: acho que ele pode estar tendo um caso. Não sei se estou apenas sendo tola...
— Largue esse cara. Ele não vale a pena.
— O nosso problema é que os novos contratados simplesmente não vingam. Depois de cinco ou seis meses, eles simplesmente... pode ser a atitude da gerência com eles. Mas não sei, pode ser que haja outros motivos...
— Não se preocupe. Avaliamos todos os candidatos de forma muito criteriosa. Tenho certeza que conseguiremos estabilidade para vocês.

O problema em ambos os exemplos é que a resposta rápida bloqueou qualquer possibilidade de maiores investigações. Apesar de não terem concluído o raciocínio, os que falavam foram interrompidos, e agora a conversa passou a ser conduzida na direção de quem estava ouvindo. Quem estava falando tinha mais o que desabafar e foi interrompido.

Muitos psicólogos que atuam na área de psicoterapia se deram conta de que, muito frequentemente, os clientes não são ouvidos porque os terapeutas fazem terapia *para* eles, e não *com* eles. Em lugar de escutar e concentrarem-se no que os pacientes estão dizendo, há uma tendência por parte dos profissionais de extrair significados do que está sendo dito. As perguntas em uma conversa surgem a partir de uma posição de desconhecimento; elas envolvem audição responsiva e ativa e não surgem das teorias preconcebidas de terapeutas.

Parafrasear

Escutar de forma empática é a chave para fazer avançar relacionamentos interpessoais. A técnica do parafrasear é muito poderosa, uma vez que faz com que quem fala perceba, do ponto de vista da outra pessoa, as ideias (e os sentimentos) que ele transmite. Quando parafraseamos, não acrescentamos nada à mensagem, transmitimos o sentido que apreendemos. Quem ouve diz a quem fala, usando as suas próprias palavras, como interpretou o que foi dito. Isso é inestimável, porque:

- O emissor fica seguro de que o ouvinte está tentando entender a base de seus pensamentos e sentimentos e que aprecia o que está ouvindo.

  — Vou tentar resumir o que você está dizendo. Você está um pouco preocupado com o fato de deixar as chaves do seu apartamento com um estranho e esse é o principal motivo.
  — Sim, isso mesmo.
  — Acho que o que você está dizendo é que vai investir o seu orçamento para publicidade conosco desde que não haja conflitos de interesses com outros clientes.
  — Exatamente.

- O ouvinte pode querer garantir que o emissor escutou o que ele acaba de dizer (por um motivo positivo ou negativo), além de dar a ele uma perspectiva clara das implicações da sua linha de pensamento.

  — Ao que me parece você está dizendo que quer abandonar o curso. Você sabe que, se mudar de ideia, depois terá que voltar a frequentar as matérias que já cursou – é isso o que você quer?
  — Bem... acho que não.
  — Posso me certificar do que acho que você está pensando? Você gostaria que os seus gerentes de TI testassem o sistema aos poucos. O custo disso seria quatro vezes maior. Isso seria aceitável para a gerência?
  — Humm... Isso é algo que precisaríamos avaliar.

- O ouvinte pode ter tido dificuldade para avaliar os verdadeiros sentimentos da outra pessoa e tenta uma compreensão mais precisa do que está sendo dito.

  — Gostaria de saber se entendi certo. Você quer

mudar de departamento porque as fofocas interferem com o seu trabalho. É isso, não é?

— Bem, há outros motivos.

— Posso ver se entendi bem? É o fato de ele nunca perguntar como você está que faz com que se sinta assim?

— Não. Isso é só uma pequena parte – é a ponta do iceberg.

É fato que as pessoas, ao decidirem se acompanham ou não a nossa forma de pensar, usam as próprias linhas de raciocínio, e não a nossa. Muitas vezes elas nem mesmo sabem qual é a própria linha de raciocínio, por isso precisamos fazer indagações empáticas para ir mais fundo e ler mentes. Boa parte disso pode dizer respeito a emoções. Portanto, a empatia natural deve entrar em ação. Precisamos escutar se quisermos buscar significados profundos em qualquer comunicação.

A chance de influenciar pessoas é muito maior se conseguirmos chegar ao cerne das suas argumentações e especular de forma consciente a forma como elas pensam.

É inestimável a necessidade de escutar no âmbito familiar, em contextos profissionais e nas interações com amigos. Isso rende muitos frutos. Uma das características das pessoas persuasivas ou carismáticas é que elas têm a capacidade de não apenas sentir como também de expressar fascínio pelo que alguém diz a elas. Passamos a maior parte da vida ouvindo. É claro que também queremos que as pessoas nos escutem, portanto, nossas perguntas são importantes, assim como atrair e manter a atenção do interlocutor.

Ao final deste capítulo e dos subsequentes, faça uma pausa para recapitular os pontos principais respondendo um breve questionário na seção *Coffee Break*. Para ajudá-lo, inserimos a primeira letra de todas as respostas.

*COFFEE **BREAK***

1. A maioria das pessoas prefere f_____ a escutar – e elas tendem a exercitar essa preferência.

2. Pensamos cinco vezes mais rápido do que falamos, por

isso, ouvir as pessoas é difícil, visto que estamos sempre à _____ de quem fala.

3. Uma vez que os nossos pensamentos são formulados a uma velocidade maior do que a fala da outra pessoa, tendemos a i_____ e podemos perder muito com isso.

4. Não é comum que se diga que alguém é um mau ouvinte – quando isso acontece, geralmente é dito p_____ c_____, o que resulta no desconhecimento da pessoa sobre a sua falha.

5. As distrações são provocadas por p_____, impressões e e_____.

6. Escutar de forma empática por meio de p_____ é algo muito persuasivo e poderoso.

7. As pessoas confundem ouvir com escutar. Ouvir é uma atividade s_____. Escutar é uma atividade p_____, que diz respeito a extrair s_____ e compreensão do que se ouve – os dois processos devem trabalhar em conjunto. Portanto, é possível ouvir bem e não ter a habilidade de escutar.

8. A técnica do uso de paráfrases é poderosa, uma vez que permite que quem fala perceba as ideias e os s_____ que t_____ do ponto de vista da o_____ pessoa.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

3

Atenção, por favor

Lapsos de atenção
A curva de atenção
Formas de conseguir mais atenção

Concentrar a atenção onde se deseja

Entrevistador (para candidato a emprego): Muito bem, prosseguindo... Se pudesse jantar com qualquer pessoa, viva ou morta, quem você escolheria?

Resposta do candidato: A pessoa viva, sem sombra de dúvida.

Queremos que as pessoas escutem a nossa mensagem, portanto, devemos fazer com que a plateia – seja de duas pessoas ou duzentas – fique interessada o bastante para escutar. Além disso, queremos atrair sua atenção. Por uma infinidade de motivos, a maioria das pessoas tem períodos de concentração curtos. É muito difícil manter o nível de interesse constante. A atenção é mantida apenas quando o interesse é crescente. No último capítulo, falamos do problema de a mente se voltar para pensamentos conflitantes (tendo em vista que os pensamentos afloram a uma velocidade maior do que qualquer pessoa é capaz de falar) enquanto a pessoa parece prestar atenção em outra coisa. Ela "ouve", mas não "escuta". *A maioria das pessoas acredita que as duas ações são complementares.* Mas não são –como ilustra essa conversa presenciada por uma terceira pessoa.

— O que você fez no fim de semana?
— Viajei de carro para a praia com as crianças, para o Rio de Janeiro, e passamos a noite por lá.
— Ah, Rio de Janeiro. Faz anos que não vou lá. Você foi de

ônibus?
— Não, de carro.
— Você foi sozinho?

Desastroso! A pessoa que fazia as perguntas não estava realmente escutando. Ela editava a conversa até encontrar uma palavra que despertasse o seu interesse – e, então, é claro, deixava todos os outros detalhes de lado. O resto eram palavras que escolhia não registrar. Vá em frente, admita para si mesmo. Você faz isso o tempo todo, não é verdade? Em casa, com os amigos, em lojas, quando entrevista candidatos a uma vaga de emprego, em reuniões de negócios, quando assiste TV, no teatro – na verdade, *em praticamente qualquer lugar!*

As pessoas se enganam ao tentar convencer a si mesmas de que são boas escutadoras. Elas provavelmente são boas ouvintes, mas isso não permite que se interessem e, portanto, façam uso do que é dito para aprofundar relacionamentos amorosos, amizades ou relações profissionais. Por exemplo, uma mulher conversa com o marido, que está sentado numa poltrona assistindo TV, controle remoto em punho:

— Você *vai* lavar o carro amanhã, não vai?
— O quê? Ah, sim. Sim.
— Temos que chegar ao teatro às sete, então precisamos sair agora.
— Sim. Certo, certo.
— Estou pensando em usar este vestido – você acha que ele me deixa gorda?
— Sim, sim.
— O quê? Você acha que eu fico gorda?
— O quê? Não! Eu quis dizer não.
— Você está respondendo 'sim' a tudo que eu pergunto. Se não soltar esse controle remoto... Você não está escutando nada que eu digo.

Ui! O que talvez piore ainda mais a situação é que, apesar de o marido estar olhando para a televisão, ele provavelmente apenas ouve, não escuta os sons. Ele escuta os próprios pensamentos em sua mente. Todos nós constantemente "**tocamos nossas próprias gravações**".

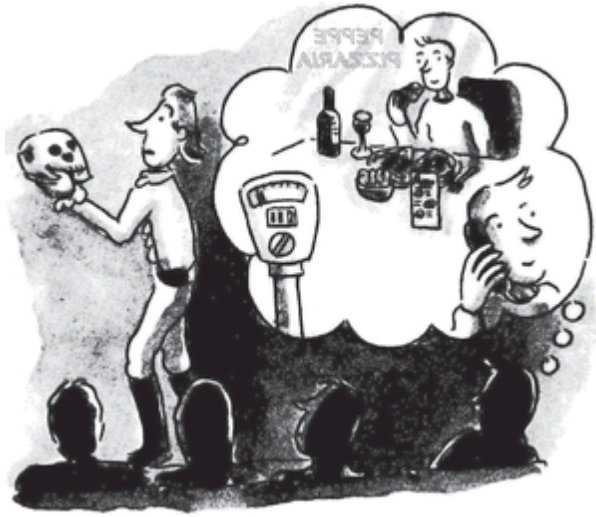
Como podemos estimular as pessoas a nos escutarem? Como atrair sua atenção, manter sua atenção? Fazendo com que se interessem pelo que dizemos, de modo que não fiquem entediadas e passem a escutar a si mesmas.

Os atores sabem muito bem que o sucesso na Broadway, em um teatro qualquer e até mesmo na peça da escola depende, antes de mais nada, de uma coisa: manter a atenção da plateia.

O objetivo deles é fazer com que o nível de interesse cresça pelo maior tempo possível e tentar evitar que ele caia. Eles precisam competir com as distrações mentais da plateia e com distrações visuais. O lapso de atenção de uma pessoa na plateia durante uma cena "chata" pode dar vazão a todo tipo de pensamentos extrínsecos:

> — Humm. Espero que esteja tudo bem com o carro naquela vaga apertada que eu encontrei. A frente estava quase na esquina. Não foi culpa minha. As pessoas estacionam sem pensar nos outros. Tomara que eu não leve uma multa. Se a tia de Solange não tivesse ligado, não teríamos nos atrasado. Por que as pessoas sempre... Poderíamos ter deixado o carro no estacionamento se não fosse por ela. Mas, apesar disso, agora o carro está bem mais perto do que se o tivéssemos deixado no estacionamento. Espero lembrar onde fica aquela maldita vaga. Ah, sim, perto daquela pizzaria. A pizza deles é ótima. Talvez possamos jantar lá depois da peça. Vou ligar durante o intervalo e reservar uma mesa. Onde está o meu celular? Não está no meu bolso – deve ter caído no caminho para cá... a não ser... que aquele sujeito que esbarrou em mim... o tenha roubado... filho da... Não, espere um minuto, dei ele a Solange para ela colocá-lo na bolsa antes de sairmos de casa. O que é aquela coisa no canto do palco? Ah, é uma faca. Será que ela sabe que a meia dela está com um buraco enorme?

Quando tentar voltar a se concentrar na peça, o expectador descobrirá que perdeu o interesse e terá dificuldade em concentrar-se novamente.



Lapsos de atenção

Este problema acontece o tempo todo. Tomemos uma situação profissional típica. Você está visitando o escritório de um cliente em potencial (também poderia ser uma entrevista de emprego, a consulta com um médico ou qualquer tipo de “reunião” – o problema é o mesmo, seja qual for o contexto). Depois de entrar e sentar-se e de quebrar o gelo com amenidades, você começa a sua apresentação.

- Três minutos depois que você começa a falar, toca o telefone do cliente. “Me desculpe, mas preciso atender esta ligação”.
- Dois ou três minutos depois, quando desliga o telefone, o cliente se dirige a você: “Onde estávamos? Me desculpe. Por favor, continue”.
- Você o lembra de onde estavam e continua a falar. O cliente assente enquanto você fala, e você acredita que conseguiu a sua atenção. Dois minutos depois, a assistente entra na sala. “Com licença”, ela diz e dirige-se ao chefe: “O senhor pode assinar este contrato? É urgente”.
- Ele se desculpa e olha para o papel. Questiona a secretária quanto ao valor do contrato. Então, pede a

ela que busque alguns documentos. A secretária sai da sala.

- Você retoma a sua linha de argumentação e faz algumas perguntas ao cliente. Agora é ele quem está falando. Cinco minutos depois, a secretária volta com uma pasta. O cliente se desculpa outra vez e analisa alguns documentos que tira da pasta. Ele parece incomodado com algo que lê; pensativo, pega uma caneta, assina o contrato e o entrega à assistente. Ela deixa a sala.
- Você se dá conta de que ocorreu um lapso de atenção. O cliente está definitivamente com a cabeça em outro lugar, o que certamente não é algo positivo para você. Você está desperdiçando saliva, mal consegue se lembrar do que acaba de dizer, que dirá o cliente. Apesar disso, segue em frente. Alguém entra com duas xícaras de café.
- Alguns minutos depois que você retoma a apresentação, o telefone do cliente toca. Mais desculpas. É o chefe dele, que solicita alguns dados para uma reunião do departamento que começará em quinze minutos. Ele desliga o telefone e passa a remexer em algumas pastas sobre a mesa.
- "Por favor, continue", diz, enquanto manuseia as pastas em busca do relatório solicitado. Ele não o encontra, está com ar decepcionado. "Me desculpe, esse é um daqueles dias. Por favor, continue. Mas posso pedir que seja breve?"

Breve?!

Este é um cenário frustrante, mas um tanto comum. A maioria de nós já passou por (*ou sujeitou alguém a*) uma situação parecida durante uma entrevista de emprego, uma reunião com o chefe para discutir algo importante para nós (ou para o chefe), uma reunião com um cliente ou durante uma visita de vendas. Essas situações não escolhem lugar!

O ponto principal: **é difícil controlar a atenção quando ela não existe**.

Este exemplo destaca o que acontece em graus variados durante uma infinidade de reuniões e entrevistas. Ocorre um lapso de atenção, algo totalmente fora do seu controle.

Teria sido melhor, quando solicitado a ser breve, que você desse a reunião por encerrada (a depender das circunstâncias, claro) e tivesse sugerido voltar em outra

oportunidade, quando o cliente estivesse menos propenso a distrair-se ou ocupado.

Continuar em circunstâncias tão desfavoráveis é perda de tempo e esforço; a cabeça do cliente estava em outro lugar. Uma conversa apressada não é benéfica a nenhuma das partes. Sugira marcar outra reunião. Pode não parecer que a inconveniência valha a pena, mas é preferível, se você estiver determinado a transmitir uma "mensagem". Na próxima visita, você deve, ao menos, ser recebido com mais atenção.

Manter a atenção e o interesse do interlocutor é provavelmente a pedra fundamental de qualquer conversação ou reunião de sucesso. Tudo mais se desenrola a partir daí.

> Ausência de atenção = ausência de comunicação = ausência de resultado

Mas a maioria das pessoas deixa de perceber quando a atenção de alguém está vacilante. Cabe a você perceber os sinais e agir de acordo.

O problema é o seguinte: de modo geral, quando se apresenta uma ideia, uma exigência, uma solicitação, uma proposta de venda ou o que quer que seja, é crucial conseguir transmitir a mensagem na primeira tentativa – desde que as condições sejam propícias. Essa discussão inicial geralmente molda os eventuais desdobramentos. A maioria das pessoas, quando rejeita uma ideia na primeira abordagem, não gosta de reconsiderar a decisão depois – mesmo que saiba que está errada. Muitas vezes, é uma questão de orgulho. Elas podem não querer parecer indecisas ou incapazes de fazer a avaliação certa na primeira oportunidade.

Suponhamos que você esteja tentando apresentar uma ideia ou fazer uma venda. Quem quer desperdiçar saliva (e, o mais importante, tempo) com alguém cuja cabeça está em outro lugar? Se a sua argumentação for ouvida sem maior interesse, as chances de sucesso são imediatamente reduzidas a 50%. Portanto, se você quer que alguém compre o seu produto, concorde com a sua solicitação por uma folga na próxima quinta-feira, aceite uma proposta de casamento ou entenda os seus motivos ao apresentar uma carta de demissão, você precisa da atenção total do interlocutor. Caso contrário, o melhor é tentar adiar a conversa. Lembre-se: **geralmente temos apenas uma chance**.

As muitas interrupções enfrentadas na situação que acabamos de apresentar podem ser analisadas de modo a demonstrar o possível efeito na receptividade do cliente; em outras palavras, como as perturbações afetaram o seu nível de atenção.

1 Nos primeiros três minutos, o cliente registra a *maior parte* do que você diz.
2 O telefone toca. A atenção dele agora está voltada para o *tema da conversa telefônica* (a agência de publicidade quer saber se é necessária alguma adaptação no novo anúncio: será que ele pode retornar a ligação às 15h?). Depois de encerrada a conversa, ele desliga o telefone.
3 Você retoma a sua argumentação e ele passa a assentir repetidamente (*pensando consigo mesmo* enquanto "escuta": "Humm, talvez devêssemos usar duas cores para o nosso logo nesse anúncio...").
4 A assistente entra com o contrato a ser assinado. Ele não fica satisfeito e pede que ela volte com alguns documentos para garantir que o valor está certo.
5 Você retoma a apresentação de onde tinha parado – *mal se lembra do que estava falando* –, e o cliente escuta. (*Mas ele está pensando*: "Por que aquele valor tão alto? O financeiro deve ter cometido algum erro. Vou perguntar a Joana se... Já sei, aposto que ela está tentando se vingar por...")
6 Você faz uma pergunta a ele sobre o *software*, mas ele não está preparado; está disperso. *Isso porque não prestou atenção na maior parte do que foi dito*.
7 A assistente volta com alguns documentos. Ele assina o contrato com relutância.
8 Você começa a falar – mas agora quase consegue enxergar as "engrenagens girando" na cabeça dele ("Eu deveria ter pedido uma cópia do pedido ao fornecedor; os pedidos deles dificilmente têm grandes variações. O diretor financeiro vai pular no meu pescoço na reunião do departamento..."). Porém ele assente o tempo todo, concordando com o que está sendo dito.

Muito sutil. Mas cabe a você ficar alerta para os sinais. Pelo olhar de uma pessoa é possível dizer se os pensamentos dela estão em outro lugar. **Se souber que perdeu a atenção do interlocutor, o melhor é parar**.

A curva de atenção

A atenção da plateia é mais bem representada por uma curva. Manter uma elevação constante é praticamente impossível. A curva ideal (Figura 3.1) é algo muito difícil ou impossível de se conseguir.

De modo geral, as curvas são formadas por ondas intermitentes: a atenção é conquistada, cai e, então, volta a crescer (Figura 3.2).

Fato: **as pessoas perdem constantemente o foco em uma conversa** (afinal, somos todos humanos!) e precisam que determinados pontos sejam explicados novamente. Mas não admitem que isso aconteça. Há muitos motivos para isso; elas:

- não querem parecer deselegantes ou burras;
- sentem-se culpadas por deixar a mente vaguear (em outras palavras, por serem "infiéis" a você);
- decidem que não estão interessadas e "desligam";
- não querem prolongar a conversa porque têm outro compromisso ou simplesmente têm muito o que fazer.

Figura 3.1 Curva de atenção ideal: a atenção é conquistada e mantida desde o início

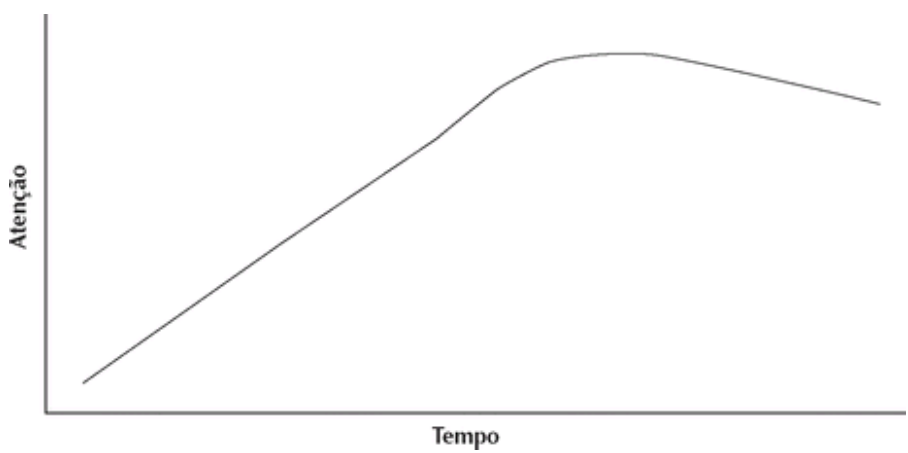
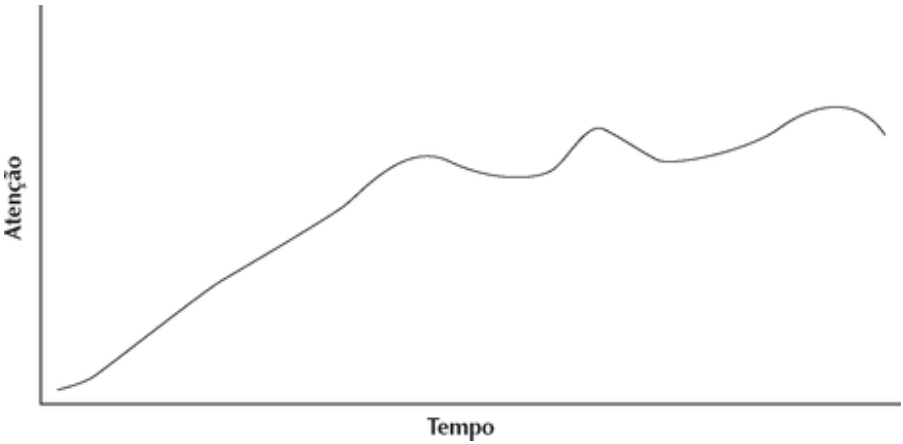


Figura 3.2 Curva de atenção típica, com curvas

intermitentes



Se isso acontecer com você, é responsabilidade sua tomar atitudes corretivas para reconquistar a atenção das pessoas.

Programe a sua mente para manter uma curva de atenção, a ser aplicada em qualquer interação. Isso permitirá que visualize picos e depressões durante um diálogo. Você será capaz de avaliar lapsos de concentração com uma percepção bem maior se visualizar uma curva imaginária com altos e baixos. A princípio, isso pode ser difícil, mas depois de tentá-lo em algumas situações, descobrirá o quanto a técnica pode ser útil.

Quando visualizar uma depressão, você deve tentar descobrir por quê. Você está sendo maçante? Ou elas deixaram passar um ponto importante? Ou você está usando o jargão de uma área com a qual elas não têm afinidade? Tendo em vista que não somos capazes de visualizar a mente de uma pessoa se dispersar, precisamos estar atentos para os sinais ou alertas e observar o bastante para identificar lapsos de concentração.

Devemos ter consciência dos diferentes tipos de distração que podem provocar perda de concentração:

- O ouvinte discorda de algo que você disse (e passa a pensar a respeito).
- Distrações visuais.
- Interrupções constantes de outras pessoas.

Discordância do ouvinte

Alguém que discorda de algo que você disse pode sair por uma tangente mental e perder a concentração no que você está dizendo.

— Claro, acho que ele é inexperiente demais para ser um bom presidente. O outro sujeito... Bem, eu sei que ele... (*Ouvinte discorda e ocorre um lapso de concentração*.)
— Bem, você teve a oportunidade de identificar os seus sentimentos antes de começar a sair com ele. Sabe, eu tinha a sua idade quando a minha mãe me disse que... (*Ouvinte discorda*.)
— Devo dizer, sra. Meireles, que a senhora perceberá que a assistência técnica ágil e competente será muito mais útil do que a durabilidade do... (*Ouvinte discorda*.)

Em certos casos, quando dizemos algo com que o ouvinte discorda firmemente, ele passa a buscar a primeira oportunidade para encerrar o encontro. Tudo mais que dissermos será desconsiderado.

Distrações visuais

Uma distração visual é qualquer coisa que desperte a atenção das nossas mentes reativas, forçando-nos a "bloquear" qualquer mensagem que nos seja endereçada:

■ Você está assistindo a uma montagem de *Hamlet* no teatro e percebe que Ofélia está usando um relógio. A distração é tão grande por alguns minutos que você se desconcentra da cena e dos diálogos.
■ Você, em um restaurante, está com um cliente em potencial que subitamente vê alguém que conhece sentado numa mesa distante. Ele passa a olhar constantemente naquela direção para ver se a pessoa percebeu sua presença; você pode ver a atenção dele se dispersando.
■ Você está falando com alguém que tem uma mancha no paletó ou um botão descosturado preso por uma linha desfiada, o que pode ser o bastante para distrair a

sua mente de seguir a linha de raciocínio da conversa.

Portanto, se, por exemplo, você rasgar a manga ou perder um botão da camisa a caminho de uma reunião e está consciente da sua aparência desalinhada, diga-o à pessoa. O fato de estarem cientes que você sabe deve ser o bastante para dispensar conjecturas. Caso encerrado.

Da mesma forma, se houver uma reunião no seu escritório e o ambiente contar com distrações visuais em potencial, tente antecipá-las. Guarde os porta-retratos na gaveta!

Lembro-me de um caso ocorrido há muitos anos, contado por um colega de trabalho. Durante uma visita a uma agência de publicidade badalada, ele foi recebido com sorrisos calorosos enquanto esperava na recepção; até mesmo as pessoas que deixavam o prédio sorriam para ele. Ele ficou impressionado com a cordialidade dos funcionários da empresa. Quando foi conduzido até o escritório do diretor de contas que foi visitar, a reunião foi marcada por mais sorrisos calorosos de todos os presentes. Ele deixou o escritório pensando em como a reunião havia sido um sucesso – afinal eles foram muito receptivos, sorriram o tempo todo.

Até mesmo o motorista de táxi que o levou de volta à empresa sorriu o tempo todo. Quando chegou, ele foi direto ao banheiro, então se olhou no espelho para pentear o cabelo. Para seu horror, viu no próprio rosto os pedaços de papel higiênico que usara naquela manhã para estancar os cortes do barbeador. Eu sei, você está louco para saber se ele fechou o negócio com a agência de publicidade. Não. Eles não ouviram uma palavra do que o meu colega disse.

Lidando com interrupções constantes

É irritante quando conversamos com alguém e somos constantemente interrompidos. Você está em um restaurante com um amigo, contando animado os detalhes do novo emprego, mas o garçom o interrompe o tempo todo, apesar de você ter dito que o chamará quando quiserem pedir o café. Você está dando a um colega de trabalho as instruções de operação de um sistema complexo e um estagiário interrompe o tempo todo com perguntas irrelevantes.

No ambiente de trabalho, é improdutivo quando estamos com o chefe, um colega ou cliente e a conversa é constantemente interrompida. A curva de atenção do exemplo apresentado no início do capítulo e, em seguida, analisado, é apresentada na Figura 3.3:

Figura 3.3 Curva de atenção com identificação de interrupções e seus efeitos

Mas, na medida em que os ambientes de trabalho ficam mais apertados, situações como as apresentadas se tornam cada vez mais comuns. Com a tendência por parte das empresas de transformar os escritórios em espaços abertos, poucas reuniões são livres de interrupções. Precisamos conviver com isso. Infelizmente, geralmente cabe a nós (com uma mensagem a transmitir e uma ideia a vender) *detectar os lapsos de atenção* e dar início a operações de salvamento.

Se a interrupção é provocada por uma **pessoa**, podemos ao menos categorizar a natureza do problema, uma vez que ouvimos o que é dito. Somos capazes de avaliar os possíveis efeitos na concentração do ouvinte.

Com uma distração **telefônica,** precisamos tentar observar as expressões faciais da pessoa e detectar o tom de voz se ela passar a usar monossílabos. O motivo pode ser, por exemplo:

- O chefe está ao telefone e repreende a pessoa.
- O companheiro informa que está saindo de casa.
- A secretária informa que bateram no carro dele na garagem do prédio.
- Um cliente irado ameaça cancelar um contrato

importante.

- O filho liga para informar que vai largar a faculdade.
- O departamento de produção informa que o pedido de um cliente importante não será entregue no prazo previsto.

A não ser que façam referência ao telefonema, você só poderá especular o nível de distração em potencial pelo olhar e pelo tom de voz da pessoa. Se ela parece um pouco ou muito preocupada, qual é a resposta?

Repita. Repito: *repita*. **Dê à pessoa um resumo do que você disse** *antes* da interrupção.

As pessoas sempre se preocupam em não soarem como papagaios durante uma conversa. Mas pense nisso: **diversas pesquisas concluíram que as pessoas retêm apenas cerca de 40% do que ouvem**. (*E isso sem interrupções*.)

Portanto, aumentando o nível de retenção, aumentam as suas chances de levar adiante o seu ponto de vista.

Depois de uma interrupção, visualize a **curva de atenção** mental e retome os tópicos apresentados *antes* de ter sido silenciado. Você pode fazê-lo de modo breve. O novo problema da outra pessoa bloqueou parte do que você disse, portanto, você a ajuda a voltar à discussão. Você volta a estar na mente dela e a trabalhar nos pontos que levantava quando foi interrompido. Resgate a discussão – e salve a situação.

Ao resumir o que é dito a cada vez, você também ajuda a pessoa a cristalizar todos os benefícios do que vem discutindo. No caso de uma entrevista de emprego, por exemplo, nem tudo pode estar perdido quando você resume para o entrevistador conquistas e habilidades relevantes. Se você estiver em uma visita de vendas, aja da mesma forma: volte a apresentar os benefícios que havia apresentado antes. Além disso, ao ser capaz de extrair os pontos altos da sua apresentação, você demonstra que a sua linha de raciocínio é lógica e estruturada. Isso reforça a sua credibilidade.

É impossível ter a completa e irrestrita atenção da pessoa, tendo em vista que ela pode enveredar por seus próprios pensamentos (isso se aplica a todos nós). Mas é útil reconhecer como **os pensamentos suplementares provocados por interrupções e distrações podem desconcentrar a sua apresentação**. Se você souber reconhecer quando isso acontece, poderá, ao menos, fazer algo a respeito.

Formas de conseguir mais atenção

Mude de lugar, se possível

Este princípio se aplica a qualquer ambiente, mas tomemos como exemplo o ambiente de trabalho, onde, não raro, uma mesa separa o emissor e o receptor da mensagem. O dono da mesa não pode se afastar (mental ou fisicamente) dos papéis empilhados ou do trabalho que o espera.

E daí? Qualquer pessoa que entabule uma conversa sentada à mesa de trabalho tende a estar ciente da papelada que a espera. Você sabe por experiência própria: a pilha está ali, na sua frente, não o deixa esquecer o quanto está ocupado. (De fato, estou até o pescoço de trabalho, então por que estou perdendo tempo com essa pessoa?) Isso permite que todo tipo de pensamentos aleatórios aflorem: *Humm, não posso me esquecer de redigir uma resposta para aquele e-mail. Ah, preciso que aquilo fique pronto até sexta-feira. Que folha de papel verde é aquela? Ah, não, esqueci de renovar a assinatura... Ei, a Fernanda escreveu "acesso" errado no e-mail dela.*

É uma consequência de se estar no próprio território. Vemos os afazeres crescerem à nossa frente e, com isso, vem a distração. Uma vaga ansiedade se instala. Não é justo com a outra pessoa.

Devemos estar cientes desse problema territorial. Se você já interagiu com pessoas assim, **pode ser interessante afastá-las do assento quente para um lugar mais calmo da sala** – em outras palavras, da mesa de trabalho. Tome a iniciativa na mudança de cenário.

Evite pausas

A consciência acerca da curva de atenção nos lembra que a melhor situação possível é aquela em que mantemos a atenção na curva ascendente pelo tempo que conseguirmos. Tendo em vista que a maioria das decisões tem sustentação **emocional** , o fator *oportunidade* é importante para aproveitar a emoção fugaz que diz: “Sim, estou feliz por oferecer-lhe o emprego”, “Fale mais a respeito”, “Muito bem, vamos fazer uma experiência com o seu produto” ou “Sim, você pode tirar uma folga na quarta-feira”. Qualquer coisa que arrefeça o pico emocional momentâneo pode virar a decisão no sentido contrário.

Então, cabe a você manter a atenção da pessoa nessa vibração e não quebrar o encanto.

Imaginemos que você está assistindo a um filme na TV há 45 minutos. O carro está a 3 metros de um abismo e o cabo do freio de mão se rompe; o carro está descendo! Click, click: intervalo comercial.

Quando o filme recomeça, 3 minutos depois, você está com a mesma sensação? Aquela tensão na qual esteve imerso nos últimos 45 minutos? O suspense dramático que o envolvera e impedia que a sua mente vagasse durante o filme? A resposta curta e grossa para todas essas perguntas é “não”. O intervalo forçou-o a perder aquele estado de emoção. O encanto foi quebrado.

Não é diferente em situações interpessoais. Você vem discutindo uma possível campanha promocional com a diretora de marketing há cerca de uma hora. Ao que parece, ela está bem interessada.

— Você tem mais alguns estudos de caso para me mostrar? — ela pergunta.

— Sim, vou pegá-los na minha pasta.

Você pega a pasta e passa a procurar. Está demorando tanto que a diretora passa a conferir os e-mails. Ela faz a cortesia de desviar a atenção do computador três minutos depois, mas você ainda vasculhava a pasta de forma frenética; então, ela volta ao trabalho.

> — Aqui está – não, este é... Espere, acho que este é um bom exemplo. Não, desculpe. Está aqui em algum lugar.

Obviamente, o contato visual se desfez há algum tempo. Você estava ocupado demais procurando documentos. O estado emocional da diretora mudou. O nível de aceitação

dela começa a cair, bem como a confiança em você. Os pensamentos dela agora estão voltados para as cartas que tem que assinar, para o restaurante onde vai encontrar uma amiga para almoçar e em por que não deveria prosseguir com a sua proposta.

Por fim, as folhas de papel são encontradas.

— Deixe-me ver. Há três campanhas concorrentes em regiões diferentes neste exemplo. Os custos são calculados de forma diferente neste caso...

Lá vem a calculadora. O contato visual se desfaz novamente.

— Bem, isso não parece estar certo. Talvez eu tenha apertado a tecla menos em vez de... Não, eu não... Será que são as pilhas?

Seguem-se 2 ou 3 minutos de luta com a HP-12C. Nada é mais entediante do que observar alguém usar uma calculadora (em segundo lugar, vem olhar tinta secar), principalmente quando não temos confiança na destreza da pessoa.

A essa altura, a nossa tomadora de decisões entediada perdeu o "pico de emoção" e voltou ao chão com um baque. Essa não é uma situação incomum, coisas desse tipo acontecem o tempo todo.

É importante analisar a situação. Não é que o cliente em potencial não acredite que a proposta é boa. *Apenas a sensação de desejar seguir adiante se foi*. Ela pensará a respeito e talvez opte pela proposta no futuro, mas evitará fazer apostas no presente.

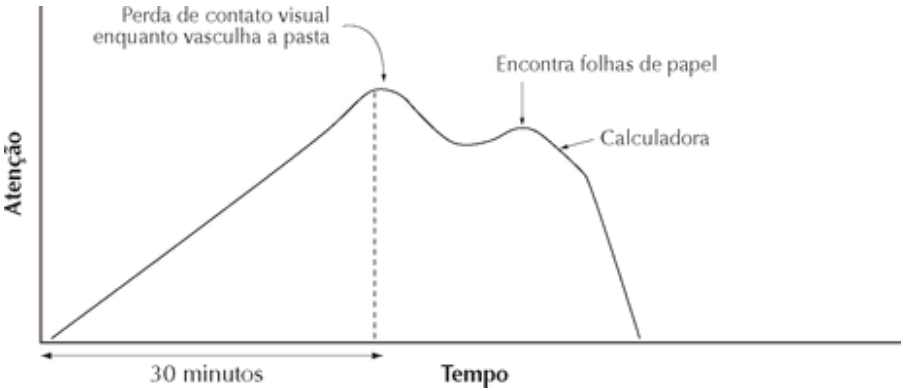
A lição? Reconhecer que a maioria das decisões de aceitação – relacionadas a qualquer coisa – é tomada no nível **emocional**. É importante conseguir a aceitação quando as **emoções** estão em alta.

Portanto, evite interromper uma discussão ou apresentação desviando os olhos do olhar da pessoa. Se fizer isso, dará a ela a licença para "vaguear". Tenha à mão o material do qual precisa. Se precisar usar uma calculadora, seja breve.

A curva de atenção deste exemplo seria semelhante à apresentada na Figura 3.4:

Figura 3.4 Curva de atenção do exemplo: há bom contato visual por 30 minutos; depois, o nível de atenção cai

dramaticamente



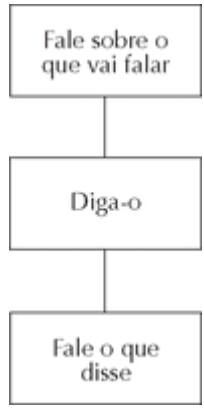
Fale sobre o que vai falar

Talvez possamos chamar esta de a regra de ouro para manter a atenção e tornar a mensagem memorável e compreendida. Fale sobre o que vai falar. Diga-o. Fale o que disse.

Primeiro, fale aos ouvintes a respeito do que vai falar. Se for um tema do interesse deles (você, é claro, vai garantir que seja), isso os manterá interessados. Então, faça a explanação. Por fim, recapitule o que acaba de falar de fato.

Tendo em vista que a maioria das pessoas retém apenas 40% do que ouve, esta fórmula aumenta as suas chances de ser ouvido (Figura 3.5).

Figura 3.5 A regra de ouro para manter a atenção



*COFFEE **BREAK***

1. A atenção é mantida apenas quando o interesse é c_____; caso contrário, as pessoas começam a ouvir a si mesmas – por isso, mantenha-as interessadas.
2. Uma vez que as pessoas constantemente "tocam suas gravações mentais", cabe a você identificar quando acontece um l_____ de atenção.
3. As pessoas geralmente não a_____ quando se desviam da linha de argumentação de uma conversa.
4. A "curva de atenção" mental é inestimável, por permitir a visualização de lapsos de c_____ – e como melhor lidar com eles.
5. As distrações que ameaçam a dinâmica de uma conversa podem ser de três tipos:

- desentendimentos ou confusões quanto ao que é d_____;
- distrações v_____;
- i_____ de outras pessoas.

6. A maioria das decisões de aceitação é tomada no nível e_____, quando os sentimentos estão em alta – portanto, não "negligencie" a outra pessoa perdendo muito contato visual ou manuseando papéis ou equipamentos.
7. Não esqueça, isso vale para qualquer situação: as pessoas retêm cerca de _____ % do que ouvem (e isso

sem interrupções).

8. Durante uma conversa, evite desviar os o_____ da outra pessoa – por qualquer espaço de tempo.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

4

Atenção para a linguagem corporal

Por que o “não verbal” é importante?
Se a vida é como um jogo de cartas...
Usando a empatia para identificar sinais de linguagem corporal
Sorria e o mundo...
Gestos de linguagem corporal
Evitando sinais negativos de linguagem corporal
Outros gestos
Relacionamentos espaciais

Como ler sinais não verbais nas pessoas e transmitir os sinais certos

> “A maioria das pessoas olha sem enxergar, ouve sem escutar, toca sem sentir, come sem saborear, move-se sem consciência física... e fala sem pensar.”
>
> Leonardo da Vinci

A comunicação é muito mais do que apenas falar e escutar. Também expressamos sentimentos de forma não verbal quando realizamos ambas essas atividades: os comunicadores eficazes são capazes tanto de *ler* quanto de *usar* linguagem não verbal para aumentar o impacto e a habilidade de persuadir.

Queremos entender melhor as pessoas com quem interagimos. Afinal de contas, sabemos por experiência própria que o que dizemos é geralmente bem diverso do que pensamos ou sentimos.

1 Ao falar com alguém, “enviamos” uma mensagem com conteúdo tanto verbal quanto não verbal (em termos científicos, assumimos o papel de **codificador**).

2 A pessoa "recebe" a mensagem, *interpreta-a* e envia de volta uma mensagem com conteúdo tanto verbal quanto não verbal (o **decodificador**).
3 Respondemos à resposta delas de forma verbal e não verbal.

O codificador emite comportamentos a serem interpretados e o decodificador os recebe e interpreta-os de acordo com os *próprios* parâmetros. (Isso soa como problemas fermentando!) E, é claro, constantemente mudamos de "papel" entre codificador e decodificador quando assumimos a nossa vez de falar ou escutar.

O problema nas interações com outras pessoas é que emitimos dois tipos de mensagem comportamental. O primeiro é o que os especialistas em comunicação não verbal, Ekman e Friesen (1969), chamam de "ato informativo", que resulta em interpretações da parte do receptor sem que tenha havido qualquer intenção ativa ou consciente da parte do emissor. Portanto, o comportamento não verbal de uma pessoa "emana", de forma **não intencional**, sinais que podem ser correta ou incorretamente interpretados pelo decodificador. A segunda forma de comunicação foi chamada de "ato comunicativo", no qual o codificador **intencionalmente** tenta enviar uma mensagem específica para o receptor.

O processo continua. De forma ininterrupta! Na verdade, as pesquisas realizadas por psicólogos com o passar dos anos reforçam a ocorrência de uma taxa média de cerca de **40-45% de conteúdo verbal nas mensagens** (que incluem a forma como as palavras são ditas – o que é chamado de *paralinguagem*) e **55-60% de linguagem corporal visual** em uma conversa com outra pessoa. Em outras palavras, apenas cerca de metade do sentido vem das palavras e da forma como elas são ditas; a outra metade é emanada de mensagens não verbais visuais de quem fala. Tendo em vista que boa parte das interações diárias envolve a fala, não é de impressionar que nos esqueçamos que ela forma um pequeno percentual das nossas comunicações diárias.

O que isso nos diz? Isso indica claramente que, para termos sucesso interpessoal, precisamos estar mais conscientes dos comportamentos não verbais, e não apenas escutar as palavras que são ditas. Ou seja, que devemos julgar as ações de forma dissociada da fala como um guia para os sentimentos íntimos de uma pessoa.

As impressões que causamos e que percebemos são fortemente influenciadas por comportamentos não verbais.

Podemos destacar três propósitos principais da linguagem corporal:

- Quando ela é usada *no lugar* da fala.
- Quando ela é usada para *reforçar* a fala.
- Quando ela revela (ou trai) o *estado de espírito* de uma pessoa.

Quando o assunto é o primeiro encontro com uma pessoa, pesquisas realizadas por psicólogos sociais enfatizam a importância das *primeiras impressões* e do impacto provocado nos primeiros minutos. Isso se aplica tanto ao âmbito pessoal quanto ao profissional. Observamos todos os aspectos da aparência de uma pessoa, de características pessoais e roupas à sua linguagem corporal. É lógico que esse processo dificilmente é livre de enganos, mas deve nos alertar sobre o que ocorre no dia a dia, do que devemos fazer quando observamos e também o que acontece quando somos o alvo de observação.

O importante é que tudo se trata de **percepção**. Vou divagar por um momento com uma piada:

> Um velho morre e vai para o inferno. Quando chega lá, encontra um amigo, um velho "decrépito" de 95 anos, com uma bela mulher sentada no seu colo.
>
> Ele diz ao amigo: "Isso não pode ser o inferno, você não está sendo punido, está se divertindo". Ao que o amigo responde: "Isso *é* punição – *para ela*!".

Isso destaca um elemento central a respeito dos pensamentos. A piada trata de uma mudança de **percepção**, algo importante na mudança da forma como pensamos e, consequentemente, na forma como "lemos" uma situação.

Pesquisas (realizadas por Edward de Bono) demonstraram que 90% dos erros relacionados ao pensamento dizem respeito a erros de percepção. **Se você puder mudar a sua percepção, poderá mudar as emoções, o que leva a novas ideias e *insights***.

Os comportamentos não verbais adotados *fora* do ambiente de trabalho e do mundo dos negócios são mais fáceis de ler do que aqueles tipicamente usados no âmbito profissional, em que as pessoas são mais propensas a "mascarar", uma vez que **assumem papéis diferentes e, muitas vezes, precisam suprimir seus verdadeiros sentimentos**. A maestria na leitura de sinais em um ambiente profissional é um ótimo alicerce para a vida social, visto que os princípios são basicamente os mesmos. Em qualquer encontro com outro ser humano, o estado de espírito e as emoções experimentadas no momento exibem-se (e são passíveis de análise) para pessoas observadoras: eles podem ser percebidos na postura, no posicionamento e nos movimentos do corpo. Ninguém é capaz de ler nossos pensamentos. Eles são, afinal de contas, propriedade privada. Mas, apesar disso, somos capazes de detectar diversas emoções nas pessoas e transmitir a elas os nossos sentimentos: a via é de mão dupla se ambas as partes forem empáticas.

O termo “linguagem corporal” é usado com frequência para descrever o comportamento não verbal. O seu papel na comunicação interpessoal é de suma importância. Sem dizer uma única palavra, transmitimos impressões com a nossa linguagem corporal.

É impossível não se comunicar.

Por que o “não verbal” é importante?

“If you could read my mind…
what a tale my thoughts could tell”[1]

Como a música nos lembra, se fossemos capazes de ler as mentes das pessoas, que pensamentos receberíamos – e como eles poderiam ser diferentes, se comparados ao que a pessoa acaba de expressar com suas palavras!

— A festa foi ótima. (*Leitura de pensamentos*: Preferia ter ficado em casa e assistido ao Big Brother.)
— Bem, obrigado por ter vindo. Entraremos em contato com você daqui a uma semana – temos outras pessoas para entrevistar. (*Leitura de pensamentos*: Por favor, vá embora – você está desperdiçando o meu tempo... Ele deve estar brincando. Como ele espera que eu entenda o jargão que ele usa na empresa na qual trabalha? Achei que a minha expressão de dúvida daria a deixa...)
— Não, claro que não me incomodo de emprestar o aspirador de pó outra vez. (*Leitura de pensamentos*: Esses vizinhos são muito caras de pau. Essa é a quinta vez que ela pega o aspirador emprestado – há um ano ela disse que ia comprar um.)

Bem, talvez seja melhor não sermos capazes de ler os pensamentos das pessoas, visto que, sendo uma via de mão dupla, a outra pessoa também seria capaz de ler os *nossos* pensamentos. De qualquer forma, mesmo que não sejamos capazes de ler pensamentos, precisamos saber “ler” as pessoas de modo a discernir o que não é dito. Precisamos ler a linguagem corporal delas para ter ideia do que se passa em suas cabeças. Não esqueça: corpo e mente são parte de um todo.

O aspecto não verbal da comunicação proporciona os melhores indícios para determinar os verdadeiros sentimentos das pessoas. Para ter sucesso na "leitura" da linguagem corporal, é essencial juntar elementos do comportamento de uma pessoa, como um quebra-cabeça, e analisá-los levando em conta o contexto, e *não de forma isolada*. Afinal de contas, a linguagem corporal não é uma ciência; mas, à medida que aprendemos a observar gestos, maneirismos e paralinguagem, ficamos mais competentes, assim como quando adquirimos qualquer outra habilidade.

Um alerta: é comum ler em revistas e livros que, de forma definitiva, um gesto indica isso, outro gesto, aquilo. Antes de mais nada, é preciso identificar "conjuntos" de informação que possam ser passíveis de avaliação. Segundo, isso não é infalível. Entretanto, na falta da leitura de mentes propriamente dita, tal identificação possibilita um melhor discernimento do que se passa na cabeça de alguém.

De modo geral, quando uma pessoa tenta ocultar os sentimentos, ela precisa trabalhar muito no aspecto não verbal da comunicação. Isso é muito mais difícil do que controlar o componente verbal (apesar de serem comuns as revelações paralinguísticas – ver a seguir). Mas mesmo uma fachada de palavras apropriadas pode ser traída por **"vazamentos"** emocionais, difíceis de controlar.

Atualmente, é dada cada vez mais atenção à compreensão das emoções, em busca de uma comunicação interpessoal mais eficaz, para que ambas as partes entrem na "mesma vibração", de modo para levar as pessoas do ponto A ao B. A linguagem corporal é o principal método de comunicar emoções a outras pessoas, portanto, ser capaz de lê-la com eficácia e demonstrar empatia é fundamental.

Na década de 1960, Albert Mehrabian, professor da University College of Los Angeles, realizou uma pesquisa fascinante que ainda é citada sempre que o tema linguagem corporal é discutido. Mehrabian criou uma teoria na qual são centrais os famosos dígitos 7, 38 e 55, ao perceber que a maioria dos indivíduos emite sinais mistos. Ele descobriu que o impacto de uma mensagem pode ser classificado como **7% verbal (significado e palavras usadas), 38% vocal (fatores como tom, ritmo e inflexão) e 55% (não verbal)**.

Portanto, em um encontro pessoal:

- 93% do impacto da mensagem é **não verbal** (55% o que se vê e 38% como a mensagem soa).

- 7% do impacto da mensagem é **verbal** (as palavras: o que e como é dito).

Mais de 50 anos depois, esta pesquisa ainda é citada com frequência – *algumas vezes com ceticismo*. Por quê? Bem, apenas para aqueles que questionam a exatidão dos valores – a sua *precisão*. Mas a ênfase de Mehrabian não era na precisão da divisão 7/38/55, mas em "ponderar" a importância das comunicações verbal e não verbal.

Estudos sucessivos no decorrer das décadas confirmaram a validade da pesquisa. Apesar de observadas ligeiras e inevitáveis variações nos valores, **todos concordam que o aspecto visual responde por mais da metade da interpretação de sentimentos e atitudes**, com os sons como segundo fator, seguidos pelo conteúdo – as palavras verbalizadas.

Resumindo, isso nos diz que a maioria das mensagens em qualquer interação interpessoal (pessoal) é revelada por meio de sinais corporais, ou "linguagem corporal".

Se analisarmos a função da linguagem nas situações interpessoais ocorridas no dia a dia das pessoas, o seu propósito é transmitir ideias, pensamentos e sentimentos; quando feita de forma adequada, a comunicação é eficaz. Mas isso não precisa ocorrer *apenas* com o uso de palavras. Mesmo com o uso destas, muito depende da forma como elas são transmitidas, como veremos a seguir.

Paralinguagem

Como destacado, dos 93% de comunicação não verbal, 55% correspondem à **linguagem corporal** e 38% a aspectos não verbais do **discurso**.

Os aspectos não verbais do discurso são definidos como "**paralinguística**" – eles dizem respeito ao tom da voz e a sinais relacionados; em outras palavras, a mudanças vocais ou variações na voz. É importante dar atenção especial aos aspectos vocais da linguagem, uma vez que eles respondem por grande parte da comunicação. A paralinguagem relaciona-se a:

- *Volume*: falar mais alto ou mais baixo depende do que

se deseja transmitir. Podemos acrescentar a ênfase em palavras verbalizando-as mais alto (ou o contrário).

- *Velocidade*: isso pode afetar o percentual do que é apreendido pelos ouvintes. Por exemplo, alguém que fale muito rápido pode perder a atenção do ouvinte. Da mesma forma, uma pessoa que fale muito devagar pode fazer com que o ouvinte se desinteresse.
- *Tom, ritmo e inflexão*: o tom pode variar do grave ao agudo. Durante qualquer conversa, ajustamos o tom e alteramos a inflexão vocal. Por exemplo, não é difícil perceber que muitas pessoas falam com um tom mais agudo quando fazem uma pergunta. O uso hábil de tom, ritmo e inflexão pode reforçar positivamente a mensagem. Lembre ao ouvinte do que tenta transmitir por meio de variações naturais. Veja como mudanças de ênfase afetam uma frase – todas transmitem o mesmo sentido?

  — Você quer que eu vá?
  — Você quer que *eu* vá?
  — *Você* quer que *eu* vá?

Dissemos anteriormente que a linguagem corporal desempenha um papel importante ao reforçar as palavras; a paralinguagem desempenha um papel igualmente importante, ao adicionar inclinações positivas ou negativas às palavras. Ela dá sentido às palavras e contribui para a eficácia do discurso.

Mensagens mistas e o “valor mais alto”

Como vimos, 38% da comunicação diz respeito a como uma pessoa **soa** quando conversa conosco – e, da mesma forma, às impressões que provocamos quando falamos com alguém. O comportamento não verbal é sempre uma via de mão dupla. Os sons são reflexos do estado *emocional*.

Os outros 7% – as palavras – não são menos importantes. Elas apenas assumem uma prioridade **mais baixa** se houver problemas com os outros elementos. Uma única palavra ou frase pode alterar completamente a cadeia de comunicação (ver Capítulo 6).

Talvez a descoberta mais importante dessa pesquisa sejam os efeitos provocados na interpretação quando ocorrem **mensagens mistas** dos três elementos. Em outras palavras: quando o que se **ouve** é *conflitante* com o que se **vê** (e vice-versa, é claro). A pesquisa concluiu que, em uma situação de mensagem mista, tendemos a acreditar no **valor mais alto** (como a verdadeira interpretação).

Isso fica evidente em situações pelas quais passamos diariamente:

> **Natália (para o marido, absorto na tabela de cotações do caderno de economia):** Posso mostrar essas amostras de tecido para a cortina do quarto? Eu sei que elas são um pouco caras, mas... você tem um minuto?
>
> **Marido (desvia o olhar do jornal, tira os óculos e coloca caneta e calculadora de lado):** Sim. Certo, vá em frente. (Tom de voz impaciente.)

Neste caso, ocorre uma mensagem mista. As palavras dizem “sim”, mas o tom diz algo diferente. Qual você acreditaria que é o verdadeiro significado da mensagem? As *palavras* ou a *forma* como elas são ditas?

Muito provavelmente, o *tom* do marido revela os seus verdadeiros sentimentos – o valor mais alto, os 38%. Lembre-se – sempre acreditamos no valor **mais alto**: neste caso, o tom, e não as palavras (7%). Natália agiria melhor – se for perspicaz o bastante para perceber o vazamento de emoções no tom de voz – se dissesse ao marido que, pensando bem, falará com ele depois. Ela pode enfrentar menos resistência (a depender do que ele ler no jornal!).

Se a vida é como um jogo de cartas...

... então lidar com as pessoas é como uma partida de pôquer. Isso porque o sucesso no pôquer é determinado pelas habilidades interpessoais do jogador. É preciso ser intuitivo o bastante para ser capaz de ler a linguagem corporal dos outros jogadores e, ao mesmo tempo, “mascarar” os próprios sentimentos, de modo que os rivais não possam “lê-los”. No jogo de pôquer, usa-se o termo “*tell*” para fazer referência à linguagem corporal reveladora transmitida inconscientemente.

Na vida real, é comum precisarmos manter as emoções sob controle. Isso pode ocorrer de forma deliberada – para transmitir determinada impressão – ou pode fazer parte da personalidade da pessoa. A maior parte da linguagem corporal é aprendida e, então, se transforma em hábito no decorrer dos anos. **Mas o importante a se considerar é o seguinte: isso age a seu favor ou contra você?**

Sara: Então, eu realmente não sei se compro ou não aquele fogão, afinal, pode ser que as vendas caiam.

Janice (com o queixo apoiado na mão, esfregando repetidamente os olhos): É, eu sei como é.

Sara: Quer dizer, olha o que aconteceu com a Luiza do RH depois que a oferta dela foi aceita...

Janice (olhando para o lado e então para a xícara de café): Pois é.

Sara está pensando: “Janice não está interessada nos meus problemas. Ela está com inveja porque eu comprei uma casa nova e ela mora num apartamento apertado de dois quartos.” Mas pode ter acontecido que, por algum motivo, Janice tenha dormido pouco durante a noite e não esteja se sentindo bem e, por isso, emita sinais de linguagem corporal de falta de atenção. Se esse for o caso, a mensagem foi interpretada da forma errada. Com consequências prejudiciais.

É muito importante ter atenção a como nos mostramos para as pessoas, visto que a linguagem corporal – por ser “silenciosa” – não provoca uma resposta se for mal interpretada. No exemplo dado, Janice não pretendia transmitir uma impressão de desatenção, mas esta foi a

mensagem silenciosa recebida por Sara. Outro exemplo:

> **Sr. Pereira:** Sente-se, sr. Carvalho. Acredito que tenha trazido os documentos que pedi.
>
> **Sr. Carvalho:** Sim, estão comigo. (Senta, olha ostensivamente para o relógio, para o sr. Pereira e, então, para a ponta do sapato, com a qual dá batidinhas no chão.)
>
> **Sr. Pereira:** Achei que se analisássemos os números juntos poderíamos concordar em como mudar os orçamentos do próximo ano para que ninguém saia perdendo de modo significativo. (Inclina-se para frente e mantém contato visual com um sorriso.)
>
> **Sr. Carvalho:** Está ótimo para mim.
>
> **Sr. Pereira:** Tenho uma solução simples. Se demitirmos apenas uma pessoa do seu departamento, reduziremos o orçamento da folha o bastante para custear a feira em São Paulo e a nova em Salvador. O que você acha?
>
> **Sr. Carvalho:** Se é isso o que precisamos fazer, que seja. (Passa a tirar fios presos no paletó e a fazer o mesmo com as calças.)
>
> **Sr. Pereira:** Mas como você se sente em relação a isso? Por favor, me diga, porque essa precisa ser uma decisão conjunta. Posso precisar consultar o Sr. Ribeiro.
>
> **Sr. Carvalho:** Por mim, está bom. Mas você quer dizer que isso precisa ser feito imediatamente? (Continua a procurar fios presos na roupa; agora, chegou à meia esquerda.)

Neste ponto, o sr. Pereira pede desculpas e encerra a reunião sob o pretexto de ter acabado de lembrar que precisa cuidar de algo para a diretoria. Tudo na linguagem corporal do sr. Carvalho demonstrava desacordo, e o sr. Pereira foi perspicaz o bastante para identificar os sinais.

Pode ter havido um motivo para o estado de espírito do sr. Carvalho naquele dia ou uma razão subjacente mais importante para o seu desacordo. De qualquer forma, era provável que não fosse produtivo continuar com a reunião na esperança de chegar a uma boa solução. Os dois indivíduos poderiam ao menos fazer uma pausa e pensar no assunto, ou ainda buscar a opinião de uma terceira pessoa, entre outras alternativas. O sr. Pereira poderia sondar outras pessoas e

tentar descobrir possíveis reservas do sr. Carvalho.

Usando a empatia para identificar sinais de linguagem corporal

Para que se domine a comunicação interpessoal nos âmbitos pessoal e profissional, é imperativo que se dê atenção aos próprios sinais não verbais, além dos verbais. **Os sentimentos são mais bem demonstrados por mensagens não verbais**. Os sinais externos dos estados emocionais internos das pessoas são expressões faciais, movimentos e gestos corporais, posturas, variações vocais e outros comportamentos.

As expressões faciais obviamente têm um papel importante na revelação de sentimentos. O rosto e os olhos são os fatores mais relevantes em termos de comportamento não verbal. Interpretamos as emoções das pessoas e suas atitudes em relação a nós inicialmente a partir das expressões faciais.

Tendemos a confiar mais em pessoas cujas expressões faciais são congruentes (ou seja, combinam) com as palavras que saem de suas bocas. Somos mais influenciados por pessoas que agem dessa forma do que por aquelas cujas ações são incongruentes.

Como confiar na paixão e no entusiasmo de quem fala e não sorri e cujo rosto exibe sinais de tensão e dúvida?

Pesquisas demonstram que o reconhecimento de determinadas expressões faciais é universal. Temos algum sucesso em identificar seis emoções diferentes demonstradas pelo rosto humano: tristeza, surpresa, aversão, raiva, felicidade e medo.

O fato de as expressões correspondentes a essas emoções terem demonstrado ser universais, ou seja, cobrirem todo o espectro de culturas, levou à conclusão de que são inatas, e não aprendidas. Entretanto, é relativamente fácil regular e controlar as expressões faciais. Em termos de linguagem corporal, o rosto é a parte mais expressiva do corpo; indica pensamentos, sentimentos e estados de espírito.

Muito pode ser dito a respeito do rosto. Usamos expressões

faciais para transmitir sentimentos a outras pessoas. Se alguém diz algo de que discordamos, se acreditamos que ele está mentindo ou se disse algo incômodo para outra pessoa, podemos, sem uma única palavra, transmitir a nossa mensagem com um "olhar". A canção de Norma Desmond em *Crepúsculo dos deuses* resume bem a situação:

> "Com um olhar digo o que palavras são incapazes de expressar...
> Com um olhar você saberá tudo que precisa saber..."

Também usamos o rosto para reforçar mensagens verbais. Mas precisamos ser cautelosos. Não é raro ouvirmos a expressão: "Está na sua cara"; mas sabemos o quanto é fácil ocultar sentimentos. Você já assistiu indicados derrotados ao Oscar aplaudindo o vencedor enquanto ele levanta a estatueta? Se fizermos julgamentos com base *apenas* em expressões faciais, podemos ser extremamente imprecisos ao julgar emoções.

A observação demonstra que os seres humanos imitam fisicamente as ações de outros em determinadas situações para transmitir compreensão. Em especial, podemos imitar expressões de sofrimento quando outra pessoa as exibe; essa é basicamente uma demonstração de comiseração com a pessoa.

Sorria e o mundo...

De todas as expressões faciais que somos capazes de transmitir, é aceito que aquela que precisa ser estimulada é o sorriso. A felicidade é a única emoção **positiva** que somos capazes de expressar com o rosto. As pessoas não são muito boas com sorrisos genuínos. Parece haver algum problema em conseguir fazer com que olhos e boca estejam em harmonia. Quando sorrimos apenas com a boca, e não com os olhos, ficamos com aquela expressão "azeda". (Você já viu isso em algum lugar. Aposto que sim!)

O que tentamos transmitir responde pela maior parte das nossas interações interpessoais: algo negativo ou positivo? Sentimo-nos melhor quando estamos em um estado positivo ou negativo? Você sabe como é. Você está de bom humor e encontra com alguém que (sem nenhum motivo específico)

está se sentindo péssimo e não sorri. *Isso não tira boa parte da sua felicidade?* Parece haver apenas uma resposta: **sorria**. Não custa nada e deixará para trás um rastro de boa vontade.

E ainda existe uma série de benefícios fisiológicos em sorrir, como o aumento do fluxo sanguíneo para o cérebro, o que melhora o estado de espírito. Uma pesquisa demonstrou que forçar determinada expressão facial estimula a mente e o corpo a reagir. Ocorrem mudanças bioquímicas, e os hormônios fazem com que nos sintamos melhor e mais positivos. **Sentir-se mais positivo ajuda a alcançar mais resultados positivos**. Esta pesquisa revolucionária provou que o oposto do que geralmente se pensa é, de fato, verdadeiro: as emoções podem *seguir* as expressões faciais, e não necessariamente *precedê-las*.

Portanto, as expressões faciais de uma pessoa podem controlar as emoções. E, é claro, o ato de sorrir tem um efeito importante nas pessoas com quem interagimos, visto que está provado (e isso é algo que, por experiência própria, você deve saber muito bem) que há uma tendência a imitar ou "espelhar" as expressões de outras pessoas. Você também verá que terá oportunidade de conhecer melhor as pessoas e ter conversas mais produtivas com elas, que o seu nível de estresse cairá, que você ficará mais relaxado, que as pessoas gostarão mais de você; ah, e que inadvertidamente você ficará mais persuasivo.

Apenas mais uma informação – para leitores de ambos os sexos: sorrir envolve apenas um músculo, enquanto outras expressões exigem que diversos músculos se contraiam aqui, ali e em todo lugar.

Gestos de linguagem corporal

Temos a capacidade de envergar sorrisos luminosos quando, na verdade, não estamos tão animados. O mais difícil de controlar são os gestos e tom de voz (algo em que nos concentraremos mais tarde).

Contato visual

O contato visual é um meio não verbal muito eficiente de estabelecer boa comunicação interpessoal. Quando olhamos para alguém, elas reconhecem que conquistaram a nossa atenção. Isso, então, direciona o curso do diálogo; portanto, sua importância não pode ser negligenciada. Tendemos a usar o contato visual com o propósito de proporcionar *feedback*, para que quem fala saiba que o estamos escutando. Quem ouve, por sua vez, precisa de um sinal de que quem fala sabe que ele está escutando.

Tendemos a usar o contato visual automática e inconscientemente e talvez não tanto quanto deveríamos, em muitos contextos profissionais. Pense em você no trabalho. Quanto contato visual você faz? Pense em alguns colegas de trabalho. Como eles agem em comparação? Tendemos a fazer mais contato visual quando escutamos. Quem fala deve olhar para quem ouve – um ou uma centena – para conseguir *feedback*. Se não olhar, ele não saberá se:

- ainda estão com ele;
- entendem o que está sendo dito;
- está avançando rápido demais para que o acompanhem; e, é claro,
- concordam com o que está sendo dito.

A falta de contato visual dá a impressão de que estamos falando *para* as pessoas, e não *com* elas.

Algumas pesquisas sugerem que, quando falamos com as pessoas, se elas olharem para a esquerda, estarão acessando a memória em busca de conhecimentos “armazenados”; se olharem para direita, estarão usando a imaginação. Pode ser um movimento rápido, quase imperceptível, quase tão rápido quanto “um piscar de olhos” (literalmente!).

Aumentar o volume de contato visual geralmente tem efeitos positivos. Isso pode demonstrar que estamos atentos, que gostamos de alguém ou que somos sinceros; isso pode iniciar a comunicação entre duas pessoas e mantê-la, assim que iniciado o diálogo; pode ser um tremendo “influenciador” quando tentamos persuadir alguém a concordar com o nosso ponto de vista ou a comprar um produto; e, desde que fixemos e mantenhamos contato visual com uma pessoa por quem estamos atraídos, pode ser bom para o romance.

Uso de gestos

Quando a maioria das pessoas fala em linguagem corporal, elas se referem ao **uso de gestos com significados subjacentes**. Pesquisas na área de psicologia demonstram que esses gestos normalmente podem ser divididos em cinco categorias:

- *Emblemáticos*: movimentos usados no lugar de palavras – atos não verbais que têm significados facilmente compreendidos e que podem ser originados em qualquer parte do corpo. Os exemplos mais óbvios são expressões faciais, como franzir as sobrancelhas, ou movimentos manuais, como um polegar levantado ("joinha"). Deve-se tomar cuidado com pessoas de culturas diferentes, visto que pode ocorrer uma comunicação "não intencional" quando codificador e decodificador interpretam significados completamente diversos para o mesmo emblema.
- *Ilustradores*: movimentos usados com a fala para ilustrar o que está sendo verbalizado.
- *Reguladores*: movimentos relacionados aos papéis de quem fala e de quem ouve que indicam intenções. Por exemplo, gestos de assentimento com a cabeça, contato visual, mudanças na postura corporal.
- *Adaptadores*: movimentos como tamborilar os dedos, mexer nos cabelos ou manusear coisas, como uma joia, que indicam emoções. Em outras palavras, hábitos comportamentais. Podem ser classificados em três tipos:
    - (a) *auto*adaptadores, como alisar os cabelos, coçar a cabeça ou juntar as mãos em frente ao rosto;
    - (b) *outro*-adaptadores, que incluem cruzar os braços ou movimentos protetores com as mãos para demonstrar intimidade, retraimento ou fuga;
    - (c) *objeto*-adaptadores, como manusear uma joia.
- *Demonstrações de afeto*: sinais claros que revelam

emoções, como expressões faciais. Geralmente são mascarados em contextos sociais ou profissionais para exibir um comportamento mais aceitável.

Se quisermos compreender a linguagem corporal, é essencial que não analisemos gestos isolados, independentemente de outros gestos observados na mesma situação. Devemos usar as dicas proporcionadas por diversos gestos de quem fala – conhecidas como "**conjuntos de gestos**" – em paralelo com sua expressão verbal. Por exemplo, na reunião entre colegas de trabalho, o sr. Carvalho olhou para o sapato, para o relógio, bateu o pé, tirou fios presos nas roupas e fez pouco contato visual, o que forma um conjunto significativo observado em conjunção com o discurso nada convincente.

As inconsistências observadas entre as dicas de canais diferentes são conhecidas pelos psicólogos como "**discrepâncias intercanais**".

Quando recebe mensagens conflitantes de dois canais de comunicação diferentes (ou seja, verbal e não verbal), o receptor tenderá a *acreditar na mensagem mais difícil de simular*. Essa geralmente é a mensagem não verbal. Portanto, a comunicação não verbal, e não a verbal, será aceita como *verdade*. Sempre que ocorre uma incongruência (para usar o jargão) entre o que vemos e ouvimos, tendemos a acreditar no maior valor.

Então, por exemplo, o conteúdo (palavras: 7%) pode parecer coerente, mas o estado emocional da pessoa, a julgar pelo tom e pela hesitação da voz (a paralinguagem), sugere que algo não está certo. Portanto, acreditaremos no **maior** valor, os **38%**, como indicador da veracidade da mensagem. E, assim, não somos persuadidos de que tudo é o que parece.

Todo ser humano passa por esse tipo de situação com frequência e tende a ganhar maior ou menor habilidade com ela. Somos traídos pela voz; o nosso tom confunde o ouvinte (esposa, marido, cliente, chefe, parente, amigo) e envia uma mensagem mista, porque estamos impacientes, defensivos, irritados, e, então, o ouvinte (o decodificador) "recebe" e, em seguida, interpreta – como discutimos anteriormente – algo que você não pretendia. O seu "**vazamento**" ocorreu no tom de voz. O termo "vazamento" é usado no contexto da linguagem corporal para indicar que a mensagem emitida é *invalidada* pela verdade que "vaza" visualmente (de modo geral, da cintura para baixo). Em outras palavras, as

verdadeiras emoções vazam enquanto a pessoa tenta ocultá-las. Se estiver ciente disso, geralmente ajuda se você – depois de se dar conta de que ocorreu um "vazamento" – der uma explicação à pessoa. Por exemplo, se teve uma manhã difícil, pode dizer algo como: "Acabo de precisar demitir um gerente, desculpe se estiver soando irritado".

Mas também pode acontecer que as palavras e a paralinguagem (**45%**) pareçam estar em ordem, mas a pessoa se mexe o tempo todo na cadeira, evita contato visual, tamborila os dedos e isso não inspira confiança. Portanto, acreditamos no **maior** número, os **55%**, como verdadeiro indicador que devemos usar no nosso julgamento. *Não somos persuadidos pela mensagem*.

Se é você quem exibe essa linguagem visual e há um motivo legítimo para isso, pois deixe isso claro e haverá uma chance de reconquistar parte da confiança.

Quando desejamos transmitir a mensagem certa aos ouvintes, é essencial que a mensagem verbal e a não verbal sejam *congruentes*. As duas não devem ser conflitantes. **A congruência e os conjuntos de gestos proporcionam os meios para interpretar a linguagem corporal com uma boa margem de precisão**. Como observou Carl Jung:

> "A separação da psicologia das premissas da biologia é claramente artificial, uma vez que a psique humana vive em união indissolúvel com o corpo. A mente e o corpo são inseparáveis.

Você consegue se lembrar de quando estava sentado na sala de espera, aguardando uma entrevista de emprego, agindo de forma calma e controlada, sorrindo para a secretária – com mais rugas em seu rosto sardônico do que no vestido – quando esta trazia uma xícara de café, pensando: "O que ela sabe que eu não sei? Será que a vaga já foi ocupada?"

Você coloca a xícara de café na mesa, empertiga-se na cadeira, ajeita as roupas, cruza as pernas, descruza as pernas, volta a cruzá-las, mexe na pulseira do relógio, ajeita o cabelo, descruza as pernas. Quando o entrevistador vem recebê-lo –"Bom dia, estávamos esperando você!" –, você está uma pilha de nervos!

Evitando sinais negativos de linguagem corporal

Quando estudamos a linguagem corporal e seus efeitos, o mais importante é lembrar que, independentemente do que determinados gestos signifiquem para você, **o essencial é a forma como o receptor os percebe**.

Alguns irritantes sinais de linguagem corporal são muito frequentes.

Braços cruzados

Existem algumas variações para o gesto de braços cruzados

sobre o peito, mas a mensagem é a mesma. Geralmente é uma postura **defensiva**; você a verá no metrô, em bares, no elevador. Este gesto geralmente está associado a mensagens do cérebro dizendo para que você fique na defensiva. Em um encontro pessoal ou em uma reunião, é comum observá-lo quando a pessoa *discorda de* nós e, portanto, não presta *atenção* ao que estamos dizendo. Isso deve alertá-lo para o fato de que, se não tomar providências, pode ser melhor desistir. É inútil continuar, mesmo que a pessoa pareça concordar por meio do seu comportamento **verbal**. Como observamos anteriormente, acreditamos no número *maior* – a linguagem corporal, a postura negativa de braços cruzados. Algumas pessoas afirmam que, seja por hábito ou preferência, sentem-se mais confortáveis com os braços cruzados sobre o peito. Mas, do ponto de vista da linguagem corporal, nunca devemos esquecer que, além de recebermos sinais das pessoas por meio da sua linguagem corporal, ao mesmo tempo emitimos sinais para elas com o nosso comportamento **não verbal**.

O essencial é que os "vazamentos" podem trazer a oportunidade de mudar de abordagem antes que a pessoa tenha chances de verbalizar seus sentimentos – *antes que seja tarde demais*. Isso acontece em discussões em família, visitas de vendas, seminários, reuniões com o chefe e entrevistas. **Um método sutil de afastar a pessoa dessa postura "fechada" é entregar-lhe algo para que olhe**. Então, tente ir fundo no que causou a discordância.

> **Ana (notando que o sobrinho João assumiu a postura de braços cruzados depois de ser repreendido – injustamente, do ponto de vista dele – por mais uma vez esquecer o aniversário dela; ele tinha provas e estava preocupado):** Guardei uma reportagem muito interessante para Tânia sobre um sistema de memorização que já ajudou muita gente com provas e avaliações. Onde foi que coloquei o recorte? Ah, aqui está. Dê uma olhada, João. (Passa o recorte para João.)
>
> **João (descruzando os braços):** Ah. Sim. Obrigado.

Entrevistado: Bem, para ser sincero, não gosto muito de viagens. Acho muito incômodo quando volto para casa depois de viagens a trabalho. Levo um bom tempo para me reajustar à rotina.

Entrevistador: Então, se conseguirmos um cliente com filiais internacionais não poderíamos contar com você para atender a conta? (Cruza os braços e se recosta na cadeira. Ele está perdendo o interesse no candidato, que antes parecera promissor. É verdade que o anúncio não falava em viagens ao exterior, mas existe a possibilidade de isso ser necessário no futuro.)

Entrevistado (lendo a linguagem corporal e dando-se conta de que talvez tenha sido um pouco sincero demais): Ah, é claro que se a conta de um cliente exigisse que eu viajasse para filiais no exterior, seria um desafio trabalhar com uma estrutura internacional. Não é uma oportunidade que eu estaria disposto a perder – muito pelo contrário.

Tendo tentando afastar mentalmente as reservas do entrevistador, o entrevistado agora deseja criar uma postura corporal aberta do outro lado da mesa, por isso diz: “Posso mostrar-lhe essa pintura de...”

Entrevistador: Claro. (Estende a mão para pegar a reprodução.)

De volta à postura aberta!

Posições sentadas

É possível deduzir a atitude mental de uma pessoa pela forma como ela senta.

- As pernas cruzadas podem ou não ser acompanhada pelos braços cruzados. Esta não é necessariamente uma posição negativa. É preciso observar o conjunto. As mulheres geralmente são ensinadas na infância que esta é a forma correta de sentar. Mas, se acompanhada dos braços cruzados, esta postura pode ser um sinal negativo/defensivo. Se você tenta argumentar com alguém ou fazer uma venda, por exemplo, é difícil transmitir entusiasmo com braços e/ou pernas cruzados. E, não, isso não é muito convincente. **É necessária uma posição aberta**.
- Quando alguém permanece recostado em uma cadeira depois que você entra, em vez de levantar-se para recebê-lo, a impressão transmitida não é favorável. Alguns entrevistadores agem desta forma. Você já pode ter enfrentado situações parecidas no trabalho, na sala do chefe. Isso não faz com que nos sintamos bem. Esse comportamento pode ser usado para fazer com que nos sintamos inferiores ou para sugerir que desperdiçamos o tempo da pessoa.
- Você algumas vezes senta com as mãos atrás da cabeça? Pode ser que aja assim inconscientemente ao sentir-se bem e acreditar que tudo corre nos trilhos. Mas, como já destacado neste capítulo, *é o efeito da nossa linguagem corporal nas outras pessoas que devemos ter em mente*. Esse gesto é comumente usado por pessoas que se sentem superiores ou confiantes (por exemplo, um gerente que se sente ótimo ao dizer a uma pessoa, da qual não via a hora de se ver livre, que ela está demitida). Mas pode ser ofensivo ou irritante para o interlocutor, interpretado como agressivo e sugerir à outra pessoa que não a vemos como uma ameaça.

  Gestos abertos com as mãos e o corpo são geralmente usados para transmitir atitudes positivas e amistosas para com quem fala. Se quiser influenciar alguém a concordar com um curso de ação ou persuadi-lo a fazer algo, **use gestos abertos: já foi repetidamente demonstrado que eles são os mais eficazes**.

- Outro gesto sentado é possivelmente um que você já usou ao tentar se livrar de um parente ou amigo bem-intencionado. Você sabe do que eu estou falando: quando aperta a cadeira como que para ir embora ou se inclina para a frente com as mãos nos joelhos. Mas acaba não conseguindo escapulir, seja porque lá vem outra piada ou porque lhe é oferecida outra fatia de bolo de fubá.

  No âmbito profissional, esse gesto pode ser uma boa indicação de que está na hora de seguir em frente. A outra pessoa está satisfeita e espera que você prossiga para o próximo tópico ou deseja o fim da conversa (ela pode ter outro compromisso ou mais o que fazer). Se houver razões negativas, você as identificará observando outros vazamentos do conjunto. Pode ser muito positivo se você tomar a iniciativa para o encerramento do encontro com as considerações necessárias. Pode ser frustrante para a pessoa quando ela sinaliza que deseja o encerramento e nós não percebemos. Ela precisa voltar a encenar o ritual. Isso pode produzir sentimentos negativos.
- Sentar-se na extremidade do assento cria uma impressão de nervosismo. Pode indicar para a outra pessoa que, na verdade, não queremos estar ali. Podemos agir assim porque estamos nervosos, porque estamos sem tempo ou até mesmo sem vontade de estar naquele lugar. De qualquer forma, esse gesto não cria uma impressão favorável.

Outros gestos

Há uma infinidade de outros sinais corporais que podem ser mal interpretados (ou interpretados corretamente). Não é raro interagir com pessoas que, apesar de aparentemente prestarem atenção no que dizemos, batem com o pé no chão, olham para o copo que têm na mão, tocam o nariz ou a boca, esfregam os olhos ou as orelhas, contraem as mãos, tamborilam os dedos, piscam os olhos intensamente, mexem nos cabelos, em joias ou no relógio, fazem rabiscos com uma caneta ou olham demais para as unhas. Esses são apenas

alguns maneirismos que podem sugerir vibrações negativas. Esteja atento para eles e para a sua própria linguagem corporal.

Um fato que não deve ser esquecido:

> Geralmente somos traídos pelas extremidades do corpo (visto que temos menos controle sobre as mãos e os pés).

Relacionamentos espaciais

Quando parte de um conjunto, a postura pode ser um indicador das intensidades das emoções. Se uma pessoa muda de assunto e envereda por algo confidencial, ela pode alterar a linguagem corporal para aproximar mais o interlocutor. Tendemos a inclinar o corpo para a frente, na direção da outra pessoa, quando há algum grau de respeito ou proximidade.

Um aspecto importante da análise da linguagem corporal é o conceito de relacionamentos espaciais; em outras palavras, as preferências do uso do **espaço pessoal**, que ditam a *distância* das pessoas com a qual nos sentimos confortáveis. Quanto maior a *proximidade*, mais íntimo tende a ser o relacionamento. Os psicólogos identificaram quatro zonas distintas:

- *Íntima*: até cerca de 45 cm do corpo. Inclui amigos íntimos, cônjuge e família.
- *Pessoal*: em linhas gerais, está dividida em duas subzonas de 45-75 cm, que pode incluir cônjuge, amigos íntimos e colegas de trabalho próximos, e de 75 cm-1,2 m, uma proximidade razoável, que usamos durante conversas em festas, por exemplo. É interessante observar como, em encontros sociais ou com colegas de trabalho, a chegada de um “infiltrador” pode fazer com que as pessoas recuem e ajustem suas “bolhas” pessoais. Alguém do grupo pode se virar para falar com outra pessoa, por exemplo. Se o recém-chegado passa na “iniciação” e permanece com o grupo, as pessoas passam a voltar a se aproximar, e a dinâmica volta ao estado anterior.

- *Social*: de 1,2-3,5 m, distância entre pessoas que não se conhecem tão bem. Isso se aplica a seminários, por exemplo, ou à distância mantida de um superior hierárquico.
- *Público*: mais de 3,5 m. Esta é uma distância confortável para conviver com estranhos. Se fizer uma apresentação em uma reunião, esta é a zona na qual você se sentiria confortável em relação aos ouvintes. Se o público for pequeno, a distância pode ser menor.

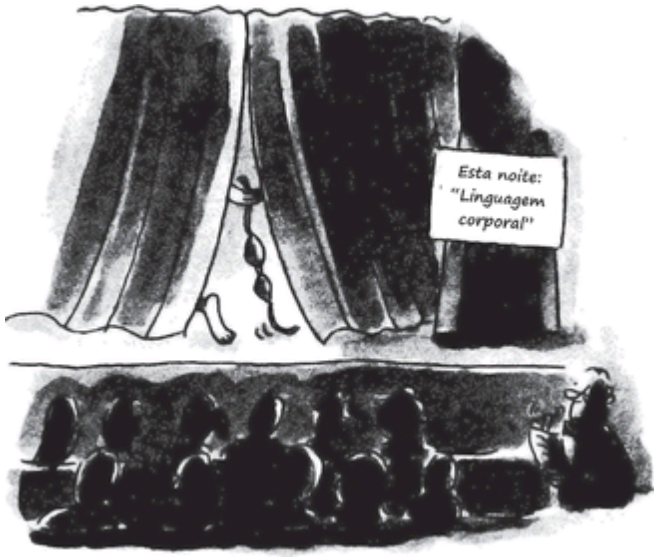
Ao que parece, a maioria das pessoas sente-se confortável em interagir na zona pessoal. Em contextos profissionais ou outras circunstâncias formais, a zona social parece ser a mais usada. **Todos temos uma "bolha" que nos cerca e que nos acompanha o tempo todo**. É bom não se esquecer disso quando interagir com pessoas que acaba de conhecer.

Apenas uma observação a respeito do transporte público (ônibus, trem, metrô) antes que eu deixe o seu espaço pessoal. Todas as regras parecem ir pelos ares quando o assunto é transporte público – além de shows, elevadores e outros lugares com muita gente. Quase posso ouvir você gritando: "O que aconteceu com a minha bolha espacial íntima e pessoal?".

Bem, ela não existe, e, portanto, lançamos mão de rituais de linguagem corporal **defensiva** para **compensar** a invasão em espaços públicos apinhados. No elevador, por exemplo, ficamos em silêncio, evitamos contato visual, mergulhamos em nós mesmos lendo alguma coisa ou olhando sérios para os números dos andares acendendo no mostrador. O mesmo acontece no transporte público. *Não reconhecemos a existência das pessoas,* visto que, se o fizermos, as consideraríamos invasoras das nossas zonas mais íntimas.

Por falar em "zonas íntimas", gostaria de compartilhar com vocês uma conversa que tive com um professor de psicologia há muitos anos, quando tentava definir os aspectos comportamentais da psicologia em relação ao cognitivo (mente). Perguntei-lhe qual a *definição* de psicólogo. Ele parou por um momento, da forma que apenas os acadêmicos sérios sabem fazer, e disse:

> Um psicólogo é alguém que vai a uma casa de *striptease* e passa a maior parte do tempo observando a plateia.



Portanto, assuma o papel de "psicólogo" e certifique-se de passar a maior parte do tempo observando os seus ouvintes e sua linguagem corporal.

A compreensão da comunicação feita pelos movimentos corporais usados quando as pessoas interagem umas com as outras – a ciência da cinesiologia – é muito importante. Espero que, além de observar o comportamento não verbal dos *outros*, você perceba que deve sempre dizer a si mesmo: "Qual é a impressão que estou transmitindo com a *minha* linguagem corporal?". E, o mais importante: "É isso o que eu quero transmitir?". **Garanta que o seu corpo esteja falando a língua certa**.

*COFFEE **BREAK***

1. As impressões que p_____ e aquelas que s_____ são fortemente influenciadas por comportamentos não verbais.

2. Durante uma interação pessoal, cerca de _____% do impacto é provocado por aspectos verbais e não verbais do discurso; os outros _____ % correspondem à "linguagem corporal" não verbal.

3. Este aspecto verbal é chamado de p_____.
4. Tendemos mais a confiar e sermos influenciados por pessoas cujas expressões faciais são c_____ (ou seja, combinam) com as palavras que proferem.
5. O bom c_____ v_____ é um meio não verbal muito importante para promover a boa comunicação interpessoal.
6. Não importa o que determinado g_____ seu significa para *você*; o importante é como ele é percebido pelas pessoas.
7. Se você tenta convencer alguém a concordar com determinado curso de ação, gestos manuais e corporais a_____ demonstram ser os mais eficazes.
8. Há uma infinidade de sinais corporais que podem ser mal interpretados –por isso, sempre fique atento para "c_____" de gestos; não os analise de forma isolada.
9. Lembre – a mente e o corpo são inseparáveis: não podemos *não* nos c_____.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

5

A magia da memória

"Ah, sim, me lembro bem..."
Codificação
Lembrando nomes
O interesse é lisonjeiro
Fazendo associações
Apresentações
Regra 1: Certifique-se de que escutou o nome
Regra 2: Quando ouvir um nome, certifique-se de associá-lo ao rosto certo
A importância dos nomes
Cartões de visita podem ser trunfos
Promessas vazias? "Você não pode estar falando sério!"
Lembrando números
Lembrando números de telefone
A importância da memória no controle da atenção

O impacto da boa memória e dicas simples para melhorar a sua

> "A vida é *feita* de memórias, a não ser por aquele momento no presente que passa tão rápido que mal podemos vê-lo sumir de vista."
>
> Tennessee Williams

Além de expressar o desejo de ser mais persuasiva quando pensa em uma "lista de desejos" com características pessoais que gostaria de ter, a maioria das pessoas geralmente coloca uma boa memória em uma das primeiras posições. A vida é *feita* de memórias. E, claro, ter uma boa memória é uma ferramenta eficaz para sermos persuasivos quando lidamos com pessoas. Não é preciso pensar muito para imaginar como uma boa memória favorece a nossa vida no trabalho e

com familiares e amigos. Como você se sente quando não consegue lembrar certas coisas?

Uma memória ruim ameaça tudo na vida: relacionamentos pessoais, contatos profissionais, renda, saúde – a lista é interminável.

— A minha esposa ficou uma fera comigo... Eu não a ouvi me dizer aquilo na semana passada...
— Agora o cliente provavelmente vai nos deixar – como eu poderia saber...?
— Eu fiquei muito envergonhado... Esqueci completamente que foi ela quem pagou na última vez que fomos àquele restaurante...
— Eu estava bem nervoso com a entrevista, então não lembrei que...
— Eu insisti em chamar o sujeito de Carlos durante a reunião porque tenho certeza que foi esse o nome que disseram quando fomos apresentados. Não conseguia lembrar que o nome dele era Mateus...
— Sim, na festa de fim de ano da empresa eu conhecia os rostos das pessoas, só não conseguia lembrar os nomes... Suponho que como diretor eu deveria ter conferido... Você acha que elas ficaram ofendidas? Quero dizer... É...

Alguma dessas situações lhe soa familiar? Ui!

“Ah, sim, me lembro bem...”

Bem, todos pensamos que temos ótima memória – mas como na canção “I remember It well”, do musical *Gigi* (tradução livre):

“Nos conhecemos às nove
Nos conhecemos às *oito*
Eu cheguei na hora
Não, você estava *atrasado*
Ah, sim, me lembro bem...

A carruagem
Você caminhou comigo até a minha casa
Você perdeu uma luva

Perdi um pente
Ah, sim, me lembro bem...

Aquele céu brilhante
Choveu um pouco
Aquelas canções russas
Da ensolarada Espanha
Ah, sim, me lembro bem...”

Mas a triste verdade é que a maioria das pessoas dá pouca atenção a melhorar as habilidades de memorização e, consequentemente, continua a meter os pés pelas mãos.

A maior parte do que dizemos é fundamentada em algo que aconteceu, algo que fizemos ou que outra pessoa fez. Portanto, se a sua capacidade de lembrar as suas próprias experiências valiosas ou as sábias palavras de outras pessoas for um pouco melhor do que a média, você terá todas as chances de se sair melhor. Quando questionadas quanto a que atributos gostariam de ter dentre aqueles que acreditam não possuir, as pessoas geralmente colocam uma boa memória nas primeiras posições.

O problema é que muitas pessoas têm memória *mediana* e muitas outras têm memória *ruim*. Se conseguir se desvencilhar dessa massa, você estará em uma posição muito favorável. Nos negócios e na vida pessoal, a confiança proporcionada por uma boa memória é inestimável. E todos temos potencial para melhorar a nossa capacidade de memorização e, com isso, as nossas vidas.

Analisemos brevemente a forma como os psicólogos cognitivos gostam de comparar a mente humana a um computador e a memória a um sistema de processamento de informações. No atual mundo da TI, a analogia é uma forma útil de ver como as “falhas” ocorrem no sistema. O computador recebe informações do teclado; ele converte os símbolos em códigos numéricos; a informação é salva no disco; a informação é recuperada do disco, seja pela sua exibição no monitor ou pela impressão. Se ocorrer uma falha no sistema, se não houver espaço suficiente no disco ou se o arquivo for deletado, a informação será “esquecida” e não poderemos acessá-la.

Partindo dessa premissa, os pesquisadores da área tentaram analisar a forma como as informações que recebemos são processadas mentalmente, no sistema de processamento de informações. Nesse contexto, um estímulo

registrado no nosso sistema sensorial será lembrado apenas se (a) despertar **atenção**, o que o leva à consciência; (b) for **codificado** no cérebro e armazenado; (c) for **recuperado** para uso em algum estágio posterior.

Além disso, para otimizar nossa capacidade de memorização, precisamos estimular ambos os lados do cérebro; em outras palavras, o lado lógico (esquerdo) e o lado criativo (direito). Como veremos mais tarde, isso envolve o uso de **associação** e **mnemônica**.

Três tipos de memória foram identificados: sensorial, de curto prazo e de longo prazo.

Memória sensorial

Refere-se a coisas armazenadas por um espaço muito curto de tempo, de uma fração de segundo a talvez três segundos. Esse tipo de memória é difícil de distinguir do ato de percepção. Por exemplo, ela registraria algo que vimos de relance ou um som ouvido ao acaso. As sensações que não despertam atenção simplesmente desaparecem, uma vez que não são realizadas análises das informações; as sensações "percebidas" são transferidas para o próximo tipo de memória, a de curto prazo.

Memória de curto prazo

Esta é uma faceta muito interessante da memória cognitiva. O determinante aqui é a **atenção**. A memória de curto prazo tem capacidade limitada de armazenagem em termos de número de itens que pode registrar e em sua duração; em outras palavras, há uma limitação relativa ao volume e ao tempo de duração das informações.

Pesquisas dirigidas ao número de itens que uma pessoa pode armazenar e lembrar corretamente chegaram a sete dígitos (mais ou menos dois), sejam números, nomes, letras ou palavras. A memória de curto prazo tem limites, e por um bom motivo. Voltando ao computador e ao modelo de

processamento de informações, é como apagar arquivos antigos e indesejados do disco. Você consegue imaginar o que aconteceria se não fosse possível apagar itens indesejados da memória de curto prazo? A nossa mente reteria informações diversas, como os números que jogamos na loteria três semanas antes, números de telefone dos quais não precisamos mais, todas as sensações que experimentamos na vida.

A lembrança geralmente fundamenta-se em **repetição** e **ensaio**, caso contrário, a informação pode desaparecer tão rápido quanto entra na consciência. Por exemplo, você ouve um número de telefone, pega o celular (não há uma caneta à mão, é claro) e quando chega ao quinto dígito tem que desligar, porque o resto do número evaporou da sua mente. Ou está em uma festa e, enquanto conversa com alguém que conheceu há 20 minutos, o seu acompanhante se aproxima; quando vai apresentá-lo ao novo conhecido, não consegue lembrar o nome dele.

O método da repetição (ou “ensaio de manutenção”, como os pesquisadores da memória o chamam), repetir a informação em silêncio (ou em voz alta, se as circunstâncias permitirem), teria ajudado em ambas as situações. O ensaio é usado para reter indefinidamente a informação na memória de curto prazo.

Memória de longo prazo

Podemos ensaiar para reter uma informação na memória de curto prazo até que ela acabe se tornando parte da memória de longo prazo. Esta contém informações nas quais pensamos de forma mais consistente e profunda, sendo associada a outros conhecimentos nela já armazenados (“**ensaio elaborativo**”). Ao contrário da memória de curto prazo, não tem limites conhecidos. A informação nela armazenada não é perdida se não for recuperada ou ensaiada. Ela pode ser acessada quando necessário.

Um aspecto importante do ensaio elaborativo na memória de longo prazo é a conexão de novas informações, com você mesmo, com o que já conhece. Essa estratégia, em outras palavras, pode ser usada como auxílio de memória.

Relacionamos informações que *já* conhecemos – formando associações. Elaboramos as novas informações ao lembrar de outras já armazenadas na memória de longo prazo.

Quando processamos novas informações como relevantes para as nossas experiências, damos a ela significados mais profundos e a capacidade de lembrança é incrivelmente aperfeiçoada. Se você conhece em uma festa alguém que faz aniversário na mesma data que você – dia, mês e ano –, não é mais provável lembrar-se dela e do respectivo nome do que de outra pessoa igualmente interessante? Se um cliente em potencial estudou na mesma universidade que você, há uma boa chance de que se lembre disso, mesmo que não voltem a se ver por anos a fio e acabem se encontrando por acaso. É verdade que você pode se lembrar do rosto dele – certos tipos de informação, como rostos, são codificados sem esforço consciente na memória de longo prazo –, mas também pode se lembrar do nome, de onde se encontraram e da universidade na qual ele se formou. (Se a memória da outra pessoa for fraca ou mediana, ela ficará impressionada por você se lembrar da universidade – mas como você o fez é um segredo só seu!)

Codificação

A informação é armazenada por meio de dois tipos de "códigos", que têm implicações importantes no que diz respeito à melhora da capacidade de memorização. Primeiro, existe a codificação **semântica**. Qualquer comunicação verbal é processada em termos do *sentido* da comunicação como um todo, e não das palavras usadas para transmitir a mensagem. Por exemplo:

> **João (para a colega, Janice):** Então, precisei dizer ao sr. Hughes que, se não conseguirmos agilizar a entrega de correspondência aos departamentos, precisaremos contratar alguém que chegue às 7h para fazer a seleção preliminar, o que vai acelerar as coisas para o pessoal que chega às 8h.
>
> **Janice (lembrando mais tarde da conversa com João):** João vai providenciar que alguém chegue às 7h

se a situação não melhorar. Ele acertou isso com o chefe.

Sara: Olha, pai, se eu não ganhar um celular, vou ter dificuldade para dizer onde estou se o ônibus quebrar ou se atrasar nos dias que você me pega no terminal. Os telefones públicos estão sempre quebrados... A mãe de Susana deu um de presente para ela e Alice no mês passado.

Pai (conversando com a esposa naquela noite): É, ela disse que vai ser útil quando o ônibus atrasar ou coisa parecida, para nos avisar. A amiga dela Susana e a irmã ganharam celulares de Natal, algo assim. Acho que não temos como escapar dessa.

A construção *semântica* é o que é armazenado, com uma boa dose de compreensão das entrelinhas, de modo que lembramos não apenas o que acreditamos ter escutado mas também o que era sugerido por parte da mensagem. No segundo exemplo, o pai disse à esposa que uma amiga da filha ganhou um celular no Natal; na verdade, ela disse apenas que havia ganhado de "presente".

A maioria das informações é armazenada de forma semântica na memória de longo prazo. Dados visuais e muitos outros tipos de informação tendem a ser armazenados como informação visual. Usar a **imagística** para lembrar das coisas, como sempre demonstram as pesquisas, é uma técnica muito eficaz. Formar uma imagem de palavras e relacioná-las de modo interativo com algo que precise ser lembrado é uma técnica usada por muitas pessoas.

O segredo é fazer com que seja *memorável*. Digamos que você precise se lembrar de (a) colocar uma carta no correio e (b) pegar as roupas na lavanderia quando estiver a caminho para (c) levar o carro à oficina e (d) pedir ao mecânico o guarda-chuvas que esqueceu quando saiu apressado alguns dias antes – você pode formar uma imagem mental que englobe as quatro ações, uma imagem interativa que relacione as quatro atividades. E, visto que isso estará apenas na sua imaginação, você pode ser tão bizarro quanto quiser.

A primeira imagem pode ser uma caixa de correio (a); uma imagem de você usando um terno ainda com a capa plástica (b); uma cena com o seu carro em frente à oficina (c); com o guarda-chuva encaixado no volante como se fosse uma trava

de segurança. Todas essas imagens podem ser conectadas na sua mente como uma cena sua sentado ao volante do carro usando um terno com a cobertura plástica da lavanderia; o volante à sua frente está “travado” pelo guarda-chuva, e há uma caixa de correio no teto do carro. Apenas *uma* imagem agora. Ensaie-a mentalmente algumas vezes (não diga nada a ninguém!); depois que ela o ajudar a fazer tudo o que precisa fazer, apague-a da memória. Missão cumprida.

Em termos práticos, deve ter ficado claro a essas alturas que a maioria dos problemas relacionados a uma memória mediana ou fraca acontece durante a *codificação* das informações. Codificação, na verdade, quer dizer armazenar os dados na memória. Os psicólogos comprovaram repetidamente que o processo de recuperação é muito favorecido por ensaios frequentes.

Informações ensaiadas são codificadas e armazenadas na memória com muita pouca atenção e esforço. Isso é conhecido como **processamento automático** . Mas, como vimos, a maioria dos dados não é codificada com eficiência, a não ser que a **atenção** esteja presente.

A *forma* como codificamos as informações afeta diretamente as nossas chances de lembrá-las. Dar a uma informação sentido pessoal reduz a nossa propensão a esquecê-la.

Lembrando nomes

Você já disse mil vezes a si mesmo: “*Lembro o rosto, mas não lembro o nome*”. Aparentemente, lembrar nomes é o maior problema de muitas pessoas, principalmente em contextos profissionais. E, apesar disso, o nome é a principal informação que precisamos saber a respeito de uma pessoa. Se nos esquecemos do nome de alguém, damos um duro golpe em seu ego – e o tiro é na mosca. Apesar disso talvez não ficar evidente no momento, perdemos alguns pontos logo de saída. A indelicadeza pode ser registrada apenas no subconsciente da pessoa, mas nem por isso é menos significativa.

Na maioria dos casos, não é que *esquecemos* o nome. É muito provável que não o tenhamos registrado por não

termos ouvido bem e não termos feito nada a respeito. Isso pode acontecer:

- por falta de interesse – não estamos interessados o bastante para escutar o nome da pessoa e "registrá-lo";
- por distração – nossa mente está em outro lugar quando somos apresentados à pessoa.

Qualquer que seja o motivo, não é bom o bastante. Lembrar nomes é uma habilidade social ou ferramenta de persuasão tão poderosa que, mesmo que não façamos nada mais, devemos nos esforçar para melhorar nessa área.

Quando usamos o nome de alguém, recebemos mais atenção; faz parte da natureza humana. Qualquer que seja a "**traição**" em termos de divagações que passe pela nossa cabeça, à menção do nosso nome, nossos ouvidos ficam alertas.

Você perceberá isso durante as compras, no banco ou em restaurantes. O amplo uso de cartões de crédito, cheques e cartões de fidelidade proporcionou às empresas a oportunidade para que seus funcionários se dirijam aos clientes pelo nome, acrescentando um toque pessoal. Hotéis e balcões de *check-in* de companhias aéreas já fazem isso há anos:

— Espero que tenha apreciado a refeição, sra...
— Tenha um bom voo, sr...
— Srta..., se tiver qualquer problema com a televisão, é só entrar em contato conosco.
— Espero que o quarto esteja do seu agrado, sr... Se desejar fazer uma mudança, é só ligar para a recepção.

Eles perceberam as possibilidades de sucesso de um apelo tão básico à vaidade. É uma carícia no ego que faz maravilhas. E é um gesto muito simples –mas que pode ter efeitos poderosos, visto que as pessoas gostam de ser reconhecidas como indivíduos. Elas voltam aos lugares onde são conhecidas.

Pessoas sagazes de qualquer área se esforçam para memorizar nomes. Não há melhor forma de dar os primeiros passos na criação de **afinidade** com uma pessoa do que estar interessado o bastante para lembrar o nome dela. Já percebeu como isso faz maravilhas com a sua vida amorosa? Ou quando você devolve uma mercadoria com defeito e lembra o nome do vendedor que o atendeu? (Certo, estava no cupom fiscal.) Ou quando está em uma reunião de negócios

com um grupo de pessoas e lembra os nomes das “menos importantes”. (Ei, isso também pode influenciar, sabia?) Muitos argumentos, pontos de vista e negócios já foram conquistados ou perdidos em função de o nome de uma pessoa ter sido lembrado ou esquecido.

Podemos condicionar a mente, assim como podemos condicionar o corpo em uma academia. Todos têm essa habilidade. Seja o seu próprio *personal trainer*. Condicionar a mente por meio de exercícios mentais pode ajudá-lo a desenvolver uma memorização mais eficaz de nomes.

O interesse é lisonjeiro

Quando lembramos algo a respeito de uma pessoa, ela se sente lisonjeada: apelamos para o seu ego.

— Você ia assistir à peça *Trair e coçar é só começar* da última vez que nos vimos. Que tal, gostou?
— Quando nos falamos em março você estava procurando um novo apartamento. Já se mudou?
— Vocês estavam tendo problemas com a reforma da nova sede da empresa na última vez que nos falamos. Conseguiram resolvê-los?

De modo a abrir espaço para que informações valiosas sejam armazenadas na memória, como observado anteriormente neste capítulo, é necessário “**ordená-las**”. É preciso que informações inúteis sejam relegadas à lixeira. Existem pessoas capazes de lembrar os nomes dos vencedores do Campeonato Brasileiro desde 1971, mas incapazes de lembrar a placa do próprio carro; de recitar os últimos dez minutos de diálogos de *E o vento levou*, mas não de lembrar o número da própria conta-corrente. É necessário um reajuste.

Lembre: a primeira coisa essencial é fazer um esforço consciente para estar *interessado* . A falta de conhecimento de uma pessoa em relação à outra resulta da falta de esforço para estar interessada. Mesmo em muitas amizades, a empatia e a compreensão podem ser uma via de mão única. Muitas pessoas são tão superficiais nas suas interações com as outras que conversas como o exemplo a seguir são bem

frequentes:

— Como vão as coisas, Marcos?
— Bem, os negócios vão meio devagar. E a loja foi assaltada na semana passada...
— Bom, bom... Queria saber se você poderia...

Como é possível *lembrar* alguma coisa se você não programa a sua mente para *registrar* o que a pessoa está dizendo? É egoísmo, na verdade. Se quisermos algo de uma pessoa – amizade, um emprego, uma venda, ajuda, dinheiro, simpatia, assistência –, precisamos ficar interessados o bastante para nos lembrar de coisas ligadas a ela. Isso permite que se crie um produtivo relacionamento de mão dupla.

A forma mais simples de melhorar a memória é por meio de **associações**. Você pode interagir com pessoas com quem tem algo em comum; isso o ajudará a lembrar fatos a respeito delas. Podem ser muitas coisas: idade, cidade natal, paixão por um esporte ou carro, um destino de férias, um nome, uma ampla variedade de possibilidades. Esse fator em comum pode facilmente desencadear a associação com memórias. E, desde que a memória da pessoa não seja das melhores, ela terá *esquecido* o que disse a respeito do carro novo, das férias, de um acidente recente etc. Como resultado, quando você perguntar como está a Ferrari dela, se tem jogado tênis ou como foi a viagem para a Sardenha, ela não conseguirá evitar ficar surpresa – e impressionada: “Como você sabe...?”

Fazendo associações

Se mostrarem-lhe fotografias de 150 celebridades, é bem provável que você seja capaz de dizer os nomes de, pelo menos, 130. E, apesar disso, não conhece *nenhuma* dessas pessoas.

Você reconheceu os rostos e lembrou seus nomes. O motivo disso é que estava interessado em reter o nome e usou (de forma inconsciente) uma associação necessária para lembrá-lo. Se visse uma fotografia de Elizabeth Taylor no papel de Cleópatra, é possível que Cleópatra ajude a lembrar o nome

(ou vice-versa).

Somos mais eficientes em *reconhecer* do que *lembrar*, **o que explica por que frequentemente nos lembramos de um rosto, mas não do nome**. O segredo para lembrar nomes varia de pessoa para pessoa. Mais uma vez voltamos à sua imaginação. Você não terá dificuldade para lembrar certos nomes:

- De pessoas importantes na sua vida. Lembramos sem esforço os nomes de parentes, amigos, colegas de trabalho, clientes, do médico, do gerente de banco etc.
- De pessoas que tiveram grande influência na sua vida. Por exemplo, o diretor da escola, o entrevistador da seleção do seu primeiro emprego, a pessoa que entregou para você o cheque de R$ 5 milhões do prêmio da loteria ou o examinador do Detran que finalmente permitiu que você recebesse uma carteira de motorista.

Mas e quanto a pessoas que encontramos e cujos nomes *gostaríamos* de lembrar – socialmente ou talvez durante uma reunião de negócios? O problema é o mesmo, mas a lembrança é mais crucial em contextos profissionais.

Muitos nomes, ao menos sobrenomes, podem ser importantes para nós. Podemos relacioná-los a algo e pintar imagens das palavras. Nomes como Ferreira, Carvalho e Coelho – esses são fáceis. Para nomes como Grande, Dourado ou Prata seria fácil formar uma associação.

Devemos deixar claro uma coisa: a sua imaginação pertence a *você*. Algumas pessoas sentem-se quase culpadas por fazerem associações mentais absurdas. Entendo o ponto de vista delas. Mas o que se passa na sua cabeça é assunto seu. Se você desenvolver métodos malucos para lembrar nomes e isso for útil para a sua vida, vá em frente.

Tomemos os exemplos dados. Para Ferreira, você pode visualizar uma pessoa martelando uma bigorna. Carvalho: talvez visualizar uma pessoa à sombra de uma árvore. Coelho: uma pessoa com um coelho no colo. Grande: visualizar a pessoa como um gigante de circo. Dourado: visualizar a pessoa com uma coroa na cabeça. Prata: visualizar a pessoa com um tapa-olho. As possibilidades são infinitas e começam e terminam com você.

Se essas imagens mentais não estimularem a sua memória, nada mais o fará. Visualize as pessoas dessa forma e faça um

esforço para registrá-las na sua mente. Então, quando olhar para elas, a visão será acompanhada pela sua imaginação. Se quisermos que algo seja memorizado, ser *criativo* é de grande ajuda. (Os neuropsicólogos demonstraram que a memória e a imaginação usam ambos os lados do cérebro.)

Enquanto a maioria das pessoas tenta lembrar nomes freneticamente, você terá os delas na ponta da língua; isso as deixará boquiabertas. Elas não saberão como você o faz (ainda bem, em muitos casos!).

Mas você sabe. *É mágica*. A magia da memória.

Apresentações

Muitas vezes, como já discutimos, não se trata de esquecer um nome. O que acontece, na verdade, é que o nome *não foi registrado*. Por nada mais do que preguiça ou desinteresse. Ou nervosismo.

Nervosismo? Por que nervosismo?

Ao que parece, no momento em que conhecemos novas pessoas, o choque momentâneo no sistema nos desvia do processo normal de audição. Ficamos tão concentrados no que vamos dizer, com a nossa aparência e com as impressões que provocamos que não escutamos o nome quando a pessoa o diz. Portanto, não é que o tenhamos *esquecido* alguns segundos depois; **é mais provável que não o tenhamos escutado**. Mas a outra pessoa nem sempre sabe disso. E com muita frequência não nos dão o benefício da dúvida. Principalmente se ouviram e lembram o seu nome.

Se você não escutar o nome da pessoa (ou se ele não for dito), os poucos segundos de duração de um aperto de mão (se for este o tipo de situação formal em que se encontrar) darão todas as oportunidades para que peça à pessoa que o **repita**. Em geral, há alguma relutância em fazê-lo, por medo de parecer deselegante ou afetado. É o contrário, isso demonstra educação. Os nomes são a coisa mais pessoal que possuímos – eles são únicos. O nome desempenha um papel importante na psicologia do ser. Como consequência, as pessoas geralmente são mais responsivas àqueles que os usam.

Duas pessoas são apresentadas uma à outra por uma

terceira. Elas trocam um aperto de mão:

— Olá. Sou Susana Mata.
— Muito prazer. João Soares.

Isso parece bem direto, mas uma ou ambas as pessoas são capazes de não registrar o nome em virtude da preocupação com *o que dirão depois*. Enquanto são apresentados, as mentes delas trabalham simultaneamente na próxima fala. O nome pode ser bloqueado. Não é um problema de memória, mas um problema de *escuta*.

Pense em uma festa à qual foi recentemente. Ao chegar, com uma garrafa de vinho nas mãos, você é confrontado com uma sala cheia de rostos. E é apresentado a uma infinidade de pessoas. Um a um, os nomes são ditos: “Ricardo, estes são Helena, Simão, Sheila, Paulo, Lisa, André, Raquel...”.

Ao mesmo tempo, você tenta captar outros aspectos da cena – a decoração, as pessoas ao fundo, a música, quantas garrafas de vinho ainda não foram abertas e o que mais chamar a sua atenção.

Essas **distrações**, combinadas com o seu acanhamento ao conhecer tantas novas pessoas, farão com que provavelmente registre apenas um ou dois nomes, se muito. E, mesmo assim, pode ser que não associe o *nome* certo ao *rosto* certo. Mas não é tão ruim para as pessoas às quais está sendo apresentado. *Elas têm apenas um nome para registrar no momento – o seu*. Além disso, elas já firmaram seus territórios, por isso estão mais relaxadas. *É muito mais fácil lembrar coisas quando estamos relaxados*.

A princípio, você provavelmente gravitará em direção às

duas pessoas cujos nomes conseguiu registrar. E tira a sorte grande – *elas são as mais chatas da festa*, dois sabichões que tiraram o próprio apêndice ou fazem a própria declaração do imposto de renda.

Regra 1: Certifique-se de que escutou o nome

Imagine que acaba de chegar ao escritório de um cliente, o sr. Silva, para uma reunião com ele e outros três dirigentes da empresa, incluindo o chefe dele e o diretor-geral, o sr. Dourado.

Quando entram na sala de reuniões, o seu contato, o sr. Silva, o apresenta aos três colegas: "Prazer em revê-lo. Gostaria de apresentá-lo a Simão Dourado, nosso diretor-geral, Jairo Maia, do departamento de marketing, e Anita Palhares, do departamento de tecnologia da informação".

Você não escuta o nome do sr. Dourado. Tenso, enquanto muda a pasta da mão direita para a esquerda para cumprimentá-lo, você balbucia: "É... é um prazer". Você escutou os nomes de Maia e Palhares: "É um prazer, sr. Maia, sra. Palhares".

Uma cadeira lhe é indicada e a reunião tem início. Em outra ocasião, o sr. Silva mencionou que o seu chefe, o sr. Dourado, era a pessoa com autoridade para dar o sinal verde; o responsável pela tomada de decisão. Nada poderia ser acordado, ele dissera, a não ser com a concordância do diretor-geral. Mas, aparentemente, o chefe era um homem razoável – uma pessoa "sociável" –, que gostava de saber que estava lidando com pessoas com integridade e empatia, alguém em quem podia confiar. Daí a reunião, na qual fazia questão de estar presente.

Mas, uma vez que não consegue lembrar o nome do sr. Dourado, você se pega se dirigindo ao sr. Maia, *cujo nome você escutou*, e ao seu contato original, o sr. Silva. (A sua memória de curto prazo registrou o nome Maia porque o sujeito o fez lembrar do romance *Os Maias*, de Eça de Queiroz; isso, além de ensaios e uma boa imagem mental, implicou que lembrar o nome dele não foi um problema durante a reunião.) O sr. Silva parece ser a pessoa menos

influente do grupo, no que diz respeito ao projeto. *Mas, ainda assim, você passa a concentrar nele a maior parte da sua argumentação e das suas perguntas*. Por quê? Porque sabe o seu nome e automaticamente se concentra nele.

O sr. Dourado e a sra. Palhares não recebem muita atenção. Mas *eles* são as pessoas com o poder para aceitar a proposta. É com eles que você deveria se esforçar para construir empatia e afinidade.

Esse cenário ocorre todos os dias em reuniões de negócios e socialmente. Ele não promove a comunicação eficaz. Mas é fácil de ser evitado. E como são positivos os resultados ao fazê-lo!

É tão simples. No início do encontro, a afirmação óbvia "Me desculpe, mas não escutei o seu nome" teria resolvido a situação. Mas a maioria das pessoas não a faz, porque acredita que a atitude do outro é: "Ou você escuta o meu nome quando ele for dito ou pode esquecer". E que, portanto, isso é uma grosseria sem perdão. Como se alguém que ouse pedir que um nome seja repetido deva ser visto como lento, burro ou pouco profissional – ou todos os três.

Nunca sinta vergonha em admitir que não escutou um nome. A vantagem disso é dupla:

- Você passa a ter certeza do nome.
- Como adicional psicológico, você faz com que a pessoa *sinta-se mais importante* , mostra-lhe que considera digno de consideração saber o nome dela.

Regra 2: Quando ouvir um nome, certifique-se de associá-lo ao rosto certo

Se você já trocou os nomes de pessoas em uma reunião ou situação social, provavelmente é algo que não deseja que se repita. O desconforto pode ser tão grande que, se tiver qualquer dúvida, é preferível não usar nome algum. Caso contrário, isso reduzirá definitivamente a sua eficácia como comunicador, cujo objetivo é criar afinidade com um conjunto específico de pessoas. Sem dúvida, dirigir-se a uma pessoa pelo nome *errado* é infinitamente pior do que não chamá-la de nome algum.

Mnemônica

Uma dica útil para associar nomes a rostos em grupos é pegar as *primeiras letras* dos nomes e organizá-las mentalmente (de acordo com o lugar onde as pessoas estiverem sentadas) para formar uma palavra (se tiver sorte) ou abreviação.

Tomemos, por exemplo, as iniciais das pessoas na reunião citada: sr. D, sr. M e sra. P. Supondo que estejam sentados – e que, portanto, você sabe onde eles estão –, pode repetir mentalmente "DMP, DMP" algumas vezes para garantir que sabe quem é quem. Tente essa abordagem da próxima vez que estiver em uma situação parecida; algo simples, mas muito útil.

Esta é uma forma de **mnemônica** – palavra derivada de Mnemosine, deusa grega da memória –, uma técnica muito útil para melhorar a memória. Você pode conhecer a mnemônica para lembrar as cores do arco-íris: Vermelho, Laranja, Amarelo, Verde, Azul, índigo e Violeta – "Vermelho lá vai (L-A-V-A-I) violeta".

Se tiver sorte, pode ser capaz de associar as iniciais das pessoas sentadas a uma mesa a uma frase memorável. Pense na seguinte situação: sentados a uma mesa, em sentido horário, estão Leonardo (L), Roberta (R), Tomás (T), Denise (D), Quitéria (Q) e Antônio (A). LRTDQA. Que tal: "*Lava Roupa Todo Dia... Que Agonia*"?

Faça um teste e veja o quão eficientes essas técnicas de memorização podem ser.

A importância dos nomes

Se quiser testar a importância que inconscientemente você dá aos nomes em contextos profissionais, perceba como você age em uma conferência, feira ou seminário, por exemplo. Os visitantes provavelmente estarão usando os obrigatórios crachás identificadores. Você vê um rosto familiar, mas não lembra o nome da pessoa, o que pode fazer com que evite uma aproximação. Se o fizer, é provável que não se concentre na conversa, uma vez que intermitentemente (e de forma sutil – na sua opinião, pelo menos) *tentará ler o nome dela no crachá*.

A pessoa lembra o *seu* nome e a empresa para a qual *você* trabalha. Isso provoca ainda mais estresse. Você se sente terrivelmente desconfortável. Você se concentrou tanto em ler o nome no crachá – mas o plástico refletia uma luz e você não conseguiu – que não escutou a maior parte do que a pessoa disse. Ela faz uma pergunta relacionada à conversa. Você está em maus lençóis, uma vez que não estava escutando. O que denota falta de interesse. Ela o considera perda de tempo e vai embora, educadamente, à primeira oportunidade.

Você ainda não sabe o nome dela. E agora, ainda por cima,

ela está com a impressão errada a seu respeito.

Muitas vezes é útil perguntar a alguém, com discrição, qual é o nome de determinada pessoa: “Minha memória está me traindo. Quem é aquela moça ali?”. Se não tiver maior proximidade com a pessoa e for aceitável que isso lhe tenha escapado (ou seja, se não for ofensivo), você pode dizer algo como: “Me desculpe, mas esqueci o seu nome”. Algumas vezes, se tivermos sorte, a pessoa em questão, se estiver com um grupo, pode ser apresentada a alguém e dizer o próprio nome. Isso resolve o seu problema.

Cartões de visita podem ser trunfos

Como já vimos, nos contextos algumas vezes extremamente formais de reuniões de negócios, registrar os nomes das pessoas pode ser crucial. Por sorte, muitas vezes recebemos a ajuda de uma moeda comum no mundo dos negócios: os cartões de visita. Eles são quase universais (“Você pode me dar o seu cartão?” ou “Aqui, um cartão”), mas há pessoas que têm enorme prazer em não usá-los, principalmente por serem algo tão lugar-comum. Mas não resta dúvida que os cartões de visita podem ser úteis, por diversas razões:

- Ele cria uma imagem da sua empresa.
- Nele constam o seu nome e o seu cargo.
- Ele pode proporcionar uma abertura importante quando conhecemos alguém e cria uma boa oportunidade para quebrar o gelo.
- Do ponto de vista da memória, eles muitas vezes solucionam imediatamente o desafio da memória de curto prazo, uma vez que o cartão está a postos para o caso de esquecermos o nome da pessoa durante a conversa.

A preferência das pessoas quanto ao momento de entregar seus cartões de vista é variável. Oferecer um cartão no início do encontro geralmente ajuda a lembrar o seu nome e a avaliar a sua importância. A outra pessoa geralmente retribuirá com outro cartão, o que permitirá que você confirme ou avalie a sua importância. Mas muitas pessoas preferem entregar seus cartões ao final de um encontro.

Se você acredita que terá dificuldade para lembrar o nome de alguém ou está em dúvida, troque cartões de visita no início do encontro. Então, mantenha-o à vista para que possa consultá-lo. A outra pessoa provavelmente fará o mesmo com o seu, deixando-o sobre a mesa ou ao lado dela no sofá, se o contexto for mais informal. Ela também não quer chamá-lo pelo nome errado.

Promessas vazias? "Você *não pode* estar falando sério!"

Um hábito muito incômodo causa mais transtornos e desentendimentos do que qualquer outra coisa – panelinhas familiares, divórcios, afastamento de amigos e fim de relações comerciais são resultados típicos. O que os causa? Promessas e afirmações vazias.

Em muitos casos, a pessoa *para quem* é feita a promessa que não se materializa *a esquece*, então, não há problema. Os relacionamentos e os negócios continuam. Mas, em muitos outros, as palavras vazias são *esquecidas* por quem está falando e *lembradas* por quem está ouvindo. Isso não estimula relacionamentos harmoniosos.

— Farei outra visita no mês que vem, depois que terminar o evento de duas semanas.
— Que evento é esse?
— Wimbledon. Vamos organizar alguns eventos corporativos durante as duas semanas do torneio. John McEnroe será nosso parceiro em alguns deles.
— Ah, mas você não pode estar falando sério! Ha! Nunca conseguimos ingressos. Que sorte, hein? A minha esposa adora tênis – a minha filha também.
— Vou conseguir um programa para a sua esposa – pedirei a McEnroe que o autografe. Qual é a idade da sua filha?
— Samanta? Ela tem onze anos.
— Vou conseguir uma camiseta de Wimbledon para ela. Um programa autografado para a sua esposa e uma camiseta para a sua filha.
— Ei, não quero lhe dar trabalho...
— Não, não. O prazer será todo meu.

— Bem, elas vão ficar radiantes. É muita bondade da sua parte.
— Tudo bem. Voltamos a nos encontrar em julho, então. Até lá já terei um levantamento de custos para que possamos avançar.
— Ótimo. Espero que se divirta em Wimbledon. E não esqueça o seu guarda-chuva na recepção.
— Não. E também não me esquecerei de você em Wimbledon! Um abraço.

Tipicamente, o nosso amigo já esqueceu as promessas quando chega ao estacionamento e recebe algumas mensagens de texto no celular, informando sobre problemas no escritório. O cliente em potencial que ele acaba de visitar tem boa memória. Ele até mesmo diz à esposa que um "sujeito bacana" com quem está fazendo negócios vai conseguir para ela um programa de Wimbledon autografado e depois à filha que ela vai ganhar uma camiseta. Ambas ficam muito felizes.

Três semanas depois, o "sujeito bacana" volta das viagens e agenda uma nova visita. A conversa se desenrola como a seguir:

— Bem, como foi Wimbledon? A segunda semana foi incrível, não?

Nosso amigo fica lisonjeado. Ele se sente importante. "Que cara bacana", ele pensa. (Leitor: já não ouvimos isso em algum lugar?) "Ele se lembrou que eu fui para Wimbledon. Eu não me lembrei de comentar com ele a respeito das partidas".

— Você já foi ao torneio?
— É... não. Lembra que no nosso último encontro eu comentei que sempre tive azar quando tento comprar os ingressos?
— Ah, é... é... É verdade. Claro. Você... é... tem um irmão que adora tênis. (A julgar pelas expressões faciais e pela linguagem corporal, fica óbvio que ele não se lembra ou que a lembrança é muito, muito vaga.)

O desiludido cliente em potencial agora duvida da integridade do nosso amigo, concluiu que ele é muito superficial e está desapontado com a sua falta de sinceridade. Durante o restante do encontro, não há qualquer menção aos "presentes" que ele prometera de forma tão efusiva.

O cliente faz uma avaliação final do visitante ao acompanhá-lo até o elevador.

— Podemos seguir em frente e planejar as próximas etapas com base nos custos que eu apresentei?
— Você *não pode* estar falando sério! (A porta do elevador fecha.)

Além de sentir-se irritado com a cara de pau do sujeito, o cliente concluiu que ele não é sincero. Seus sentimentos são: “Se você é capaz de esquecer isso, se eu fizer negócios com você, é bem capaz que se esqueça de me dar um bom atendimento pós-venda depois de assinado o contrato – ah, e ainda mais provável que se esqueça de me falar dos pontos baixos do seu serviço!”. A moral da história é: **infortúnio para você e suas promessas vazias se a outra pessoa tiver boa memória. Você vai se dar mal**.

Convenhamos: entre na cabeça da outra pessoa. Esquecer algum comentário – que, de certa forma, foi incidental durante a conversa – pode parecer algo trivial para você. Mas pode ser *significativo* para o interlocutor.

Que mensagem isso transmite no que diz respeito a caráter e integridade? É importante lembrar: pessoas diferentes têm níveis diferentes de sensibilidade.

Comentários ou promessas casuais que podem parecer irrelevantes para você podem ter grande apelo para a outra pessoa. Assim, ela espera que você cumpra com a sua palavra. Se você não o faz, o seu verdadeiro valor como pessoa passa a ser questionado – e é difícil mudar este julgamento. Em situações como a do exemplo, o cliente usaria o comportamento observado como barômetro para a

confiabilidade da outra pessoa.

Uma memória ruim pode destruir relacionamentos. Mas esse é um problema de *interesse* e, portanto, pode ser curado. **Simplesmente se interesse mais pelo que for importante para a outra pessoa**. Em qualquer tipo de relacionamento, devemos nos esforçar para identificar as reações das pessoas ao que dizemos ou fazemos.

Geralmente, a outra pessoa não demonstra seus reais sentimentos quanto aos nossos sinais de omissão (como no exemplo dado). É muito provável que o esquecimento ou o descaso resulte em uma fissura. Você pode perder amigos ou deixar de fazer negócios. *E pode nunca chegar a saber o porquê*.

Tomemos algumas situações comuns como exemplo:

- Uma amiga empresta R$ 20 para que você não precise entrar na fila do banco. Você se esquece de devolver o dinheiro.
- Um amigo compra o seu ingresso para a peça *O Fantasma da Ópera*, visto que você esqueceu o cartão de crédito no carro. Você se esquece de devolver o dinheiro.
- A sua secretária trabalha até mais tarde para digitar alguns relatórios importantes. Você promete a ela uma garrafa de champanhe pela gentileza. E esquece-se da promessa.
- Você diz a um cliente com dor nas costas que ligará para ele na sexta-feira com a indicação de um fisioterapeuta. Você se esquece da promessa.

Essas situações evocam memórias pessoais? Você já passou por isso? É bem possível que já tenha feito *ou* ouvido promessas desse tipo. Ninguém quer passar pelo incômodo de lembrar a outra pessoa que ela não pagou uma dívida ou não cumpriu uma promessa. Nós é que devemos nos esforçar para lembrar aquilo com que nos comprometemos. Caso contrário, acabamos nos dando conta de que as pessoas não têm tempo para nós. Elas nos deixam de lado. E nós nem desconfiamos por quê.

Nem ao menos conseguimos vasculhar os motivos na nossa memória –uma vez que ela é uma conta permanentemente a descoberto. Nunca depositamos nada nela!

Lembrando números

As nossas vidas são muito beneficiadas pela capacidade de lembrar números, mas, no contexto profissional, esta adquire uma importância ainda maior – datas, preços, detalhes técnicos. E isso não deve ser um problema nem mesmo para aqueles com uma dita memória ruim. É apenas uma questão de fazer um esforço consciente, por exemplo, relacionando os números a outros que tenham algum significado para nós. O processo é demonstrado na Figura 5.1.

Lembrando números de telefone

A associação também facilita bastante a memorização de números de telefone. Mas envolve um raciocínio um pouco mais profundo. Alguns números ficam gravados na memória – de parentes, amigos, certos clientes, do consultório do dentista, do banco, da pizzaria. Mas com que frequência você se dá conta de que não consegue lembrar um número de telefone? E, com isso, acaba não fazendo a ligação. Decide fazê-la "depois". Resultado: fim de um relacionamento, perda de negócios, atritos – e mais. Tudo porque não fez um esforço consciente para lembrar um número.

Portanto, mais uma vez, devemos ter interesse em memorizar o número. Então procure uma forma de lembrá-lo por meio da **associação a algo que já sabe**. Assim, quando tentar lembrar o número, a sua mente fará a conexão entre as duas coisas.

Figura 5.1 Passos para desenvolver uma memória produtiva

Tomemos, por exemplo, o número 021 394568. A sua imaginação proporciona uma forma de lembrar o prefixo 021 – talvez a idade que tinha quando se formou –, e 3945 são os anos do início e do fim da Segunda Guerra Mundial; 68 pode ser o número do seu apartamento nos tempos de estudante. Você associou um número de telefone que deseja lembrar a fatos que já conhece. Você programou a sua mente. (Teste: veja se consegue lembrar esse número daqui a 59 minutos.)

Vejamos outro exemplo: o telefone de um cliente, Tomás Carvalho, é 655549. Para o nome da pessoa, você pode imaginar uma mesa de madeira feita de carvalho. Depois, pense que a idade de aposentadoria é de 65 anos; 54 pode ser o ano do seu nascimento, enquanto 9 pode ser o seu número da sorte. Conecte esses números mentalmente e veja como é fácil. Mas lembre-se, *tenha interesse o bastante para querer lembrá-lo*. (Teste: veja se consegue lembrar esse número daqui a 60 minutos.)

(Nota: quando se der conta do quão competente você subitamente ficou na memorização desses exemplos, descarte-os da sua psique e **substitua-os** por dois telefones que nunca foi capaz – ou se deu ao trabalho – de memorizar.)

A importância da memória no controle da atenção

Em um contexto profissional, pode ser que você precise se lembrar de preços, descontos e outros números relacionados a diversos produtos e serviços. É claro, geralmente existe uma tabela de preços que você pode consultar, o que responde por que a maioria dos profissionais não se dá ao trabalho de memorizar números desse tipo.

Mas e quando é preciso tomar uma decisão rápida? Ser capaz de lembrar preços/ margens de desconto sem recorrer a material impresso pode fazer a diferença entre fechar ou não um negócio.

Como? Bem, tudo está ligado à **curva de atenção**, da qual tratamos no Capítulo 3. (Um bom teste de memória para você!) Lembre-se da importância da oportunidade em uma interação: como uma interrupção pode arrefecer um pico emocional, aquele instante fugaz no qual é pegar ou largar. Tudo que você disse ou fez antes o conduziu a esse "ponto crucial" psicológico. Negócios de sucesso são fechados neste ponto. A outra pessoa faz uma pergunta relacionada a preços, descontos e especificações, e o seu contato visual é suspenso enquanto você consulta e avalia uma tabela. O encanto é quebrado, da mesma forma como quando o filme é interrompido pelos comerciais no momento em que o carro está a caminho do precipício.

Se você tivesse sido capaz de memorizar os preços, por exemplo, não teria suspendido o contato visual. Quando a outra pessoa perguntar "Quanto custariam três horários consecutivos em um dia da semana e dois na noite de sábado – sempre no horário nobre?", em vez de **interromper o diálogo** para consultar as listas de preços, você ofereceria uma resposta imediata. Não daria à outra pessoa oportunidade para perder a concentração e, o mais importante, para que mudasse o seu estado emocional.

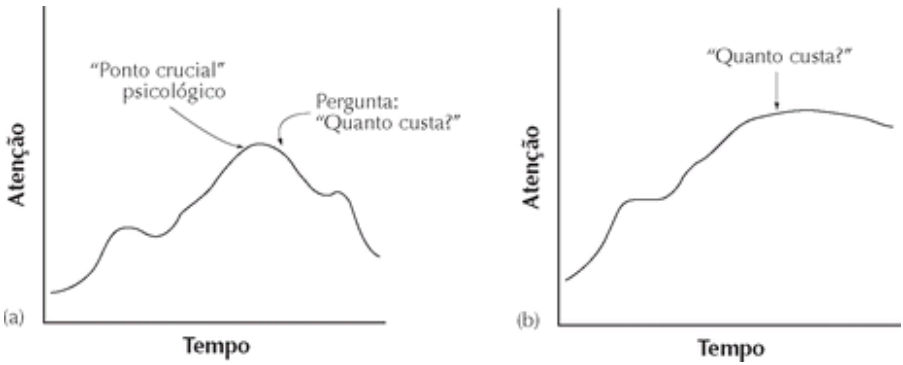
A maioria das pessoas não percebe o quão importante é o uso da memória neste estágio crucial.

Não quebre o diálogo. Forneça fatos e valores com naturalidade e mantenha o contato visual. Mantenha a amplitude de atenção constante. Essa é uma comodidade preciosa.

As curvas de atenção em potencial para situações com e

sem quebra são ilustradas na Figura 5.2. Elas mostram como o uso eficiente da memória pode mudar o nível dos procedimentos.

Figura 5.2 Manutenção da atenção por meio do uso da memória em um momento crucial: (a) sem uso da memória; (b) com uso da memória



A memória pode ser influenciada por diversos fatores, como idade, preguiça, desinteresse, distração, estresse, cansaço, álcool e falta de confiança. A seguir, uma observação interessante extraída da obra de Jane Austen:

> "Parece haver algo visivelmente incompreensível nos poderes,
> nas falhas, nas desigualdades da memória do que em qualquer
> outra das nossas inteligências.
> A memória é algo, em certos momentos, tão retentivo, tão útil,
> tão obediente. Em outros, tão confuso e fraco – e, em outros ainda,
> tão tirânico e fora do controle. "

Vimos no decorrer deste capítulo como é possível desenvolver a memória em situações específicas e como isso pode ter efeitos muito benéficos nas relações interpessoais. A memória ajuda a evitar atritos e mal-entendidos nos relacionamentos, tanto no trabalho quanto no âmbito pessoal. E, o mais importante, ela ajuda a criar **afinidade** – uma habilidade de persuasão vital. **Afie a sua memória e verá a magia acontecer**.

1. Nos negócios e na vida pessoal, é inestimável a c_____ proporcionada por uma boa memória.
2. Ao contrário da memória de curto prazo, a memória de longo prazo não tem limites conhecidos. É possível "e_____" informações na memória de curto prazo até que elas fiquem armazenadas na memória de longo prazo.
3. Relacione novas informações ao "você" e forme a_____ para lembrança rápida.
4. Boa parte dos esquecimentos é, na verdade, reflexo de falta de i_____ – a informação nunca foi registrada (*é impossível esquecer o que não se sabe!*).
5. Lembrar nomes é uma ferramenta poderosa para a construção de r_____ e é algo extremamente persuasivo.
6. Use a m_____ para lembrar informações (como, por exemplo, a sigla LRTDQA – que pode representar os nomes de pessoas sentadas a uma mesa – pode ser "Lava Roupa Todo Dia, Que Agonia").
7. Fique atento para não fazer p_____ v_____ das quais, então, se esquece, mas de que o interlocutor se lembra – problemas à vista!
8. O bom uso da memória ajuda a controla a a_____ quando interagimos com outras pessoas (ocorre menos perda de contato visual e quebras de diálogos enquanto se buscam informações).
9. Lembre-se: "Todo c_____ nada mais é do que lembranças" (Platão).

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

6

Faça as palavras agirem a seu favor – o poder da psicolinguística

Escolha as palavras com cuidado
Meça duas vezes – corte apenas uma
Quem “acha” não tem certeza!
Perguntas, perguntas...
Cuidado com os “porquês”
Não seja “você” negativo
Seja persuasivo com a comunicação aberta
Não é o que se diz
O diálogo entre homens e mulheres

O sucesso pode depender de dizer a coisa certa no momento certo

> – Quando *eu* uso uma palavra – disse Humpty Dumpty, num tom bem desdenhoso – ela significa exatamente o que quero que signifique: nem mais nem menos.
>
> – A questão é – disse Alice – se você *pode* fazer as palavras significarem tantas coisas diferentes.
>
> – A questão – disse Humpty Dumpty – é saber quem é que manda – só isso.
>
> Lewis Carroll, *Alice através do espelho*

Você tem por hábito subestimar o poder das palavras? Você sabia que certas palavras parecem “funcionar”, enquanto outras não? Você escolhe as palavras com cuidado e monitora o seu efeito? Pouca atenção é dada às sutilezas de fazer associações de palavras eficazes – considerando a diversidade de resultados possíveis quando palavras e frases são construídas e proferidas de formas diferentes.

Os pesquisadores da **psicolinguística**, uma área da

psicologia dedicada ao estudo do comportamento verbal, observam como usamos a linguagem e como as habilidades verbais interagem com outras habilidades cognitivas – **como as palavras afetam nossas mentes e nossas emoções**.

A linguagem pode influenciar os pensamentos, e as palavras são as ferramentas que podemos usar para criar imagens mentais. Sempre somos lembrados de como os políticos usam linguagem ambígua – uma linguagem deliberadamente usada para confundir, iludir, ocultar e distorcer sentidos. Uma recessão, por exemplo, pode ser classificada por um economista como "crescimento negativo da economia".

De modo geral, políticos e os corretores de imóveis são vistos com desconfiança pelo público. Todos sabemos como a "oportunidade da semana" de um corretor, promovida como "casa com necessidade de reformas", pode subitamente reaparecer como "oportunidade para reforma". As palavras podem ser usadas para moldar e, muitas vezes, distorcer a forma como pensamos.

Tomemos como exemplo a emotiva expressão "**aquecimento global**". Quando cunhada, houve muito medo e também ceticismo generalizado quanto à validade das afirmações de cientistas e políticos. Certos países se recusaram a sentar à mesa para discutir teorias com provas insuficientes que as sustentassem. O que mudou? A psicolinguística mudou.

Foi adotada uma "variação" mais palatável para o termo: "**mudanças climáticas** ". O resultado? Houve mais cooperação entre os governos e outras agências e uma sucessão de encontros mundiais para discutir o problema em potencial.

Esta época de crise financeira tem sido palco para a inclusão no imaginário popular de uma infinidade de termos cunhados para fazer com que a sociedade ficasse mais receptiva a políticas e situações desfavoráveis. O desastre nos sistemas financeiro e bancário ocorrido sobretudo nos Estados Unidos foi o nascedouro para o tranquilizador (e inatacável!) termo "**aperto do crédito**". Algo útil para usar (e abusar) diante de todas as mazelas que se abateram sobre a economia mundial. Uma desculpa para a alta de preços no varejo, para maus serviços, para um mal-estar generalizado. Um termo inofensivo para uma situação séria enfrentada por muitas economias.

Isso levou a uma desconfortável situação na qual a única solução para muitos governos foi imprimir mais papel-moeda, uma manobra muito impopular para a opinião pública. Então, veio o "**afrouxamento quantitativo**" para minimizar os problemas. A impressão de dinheiro é realizada de forma indireta – por exemplo, o Banco Central compra títulos do Tesouro. Uma área do governo compra títulos do Tesouro de outra área em troca de dinheiro criado pelo Banco Central. Isso é rodar dinheiro? A resposta dos políticos é "não". A resposta para qualquer economista é "sim". Uma charge em um jornal, captando o clima de perplexidade do público, disse: "*Eu sei o que quer dizer afrouxamento quantitativo. O problema é que eu já não sei mais o que é dinheiro*".

Outro termo foi cunhado por governos e outras organizações: "**transparência**". Mas ele não tem sido muito útil na restauração da fé na democracia, com tantos escândalos de corrupção. Mesmo quando se publicam as despesas de cada parlamentar, a isso seguem-se acusações controversas e partes que tentam ser escondidas. Qual a razão para censurar informações sobre gastos dos políticos? Para dar uma "**editada** " antes de torná-las públicas. Qual o limite entre a censura e a edição? Para os burocratas, cobrir informações com uma tarja preta pode ser uma forma de proteção ao parlamentar, de cuidado com informações estratégicas. Informações confidenciais... Tire as suas próprias conclusões. Ah, o poder das palavras!

Pense nisso. Você quer transmitir algo a alguém. Você cria na sua mente uma **imagem,** que é traduzida em **palavras**. Você, então, no papel de emissor (codificador), transmite essa **mensagem** ao receptor (decodificador). Ele absorve as palavras e as traduz em uma **imagem** – a *própria* imagem dele. É ele quem decide o que essa imagem quer dizer. A interpretação acontece na mente dele.

Se a imagem mental do receptor não corresponde à sua, a comunicação não foi eficaz. As associações de palavras produzidas pela escolha de palavras que você fez podem produzir um resultado *negativo*.

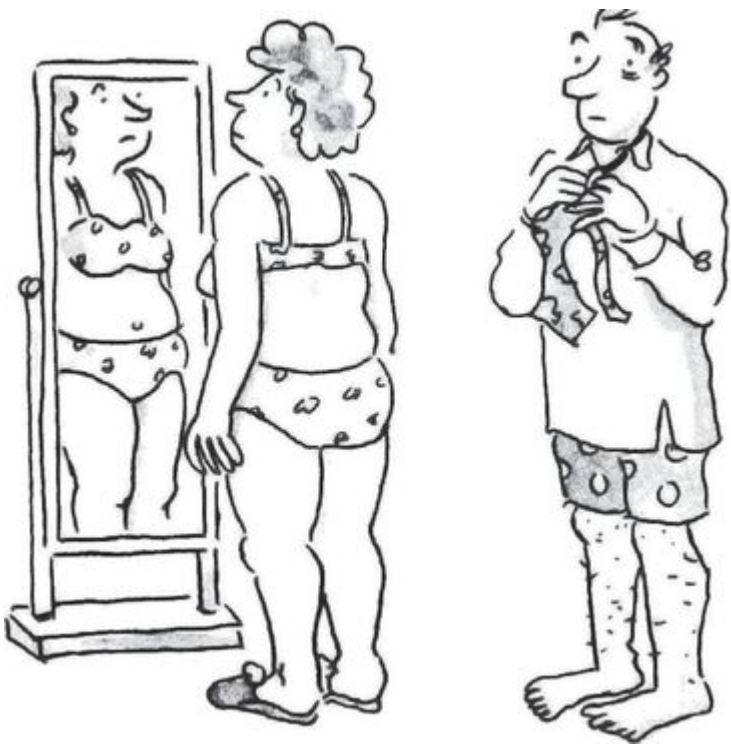
A forma como uma pessoa se sente é determinada pela suas interpretações. Como seres humanos, nós (na seguinte ordem):

1 percebemos;
2 interpretamos;
3 sentimos.

Portanto, somos capazes de controlar o que sentimos por meio do simples ato de mudar as nossas **interpretações** (a base de boa parte da teoria cognitiva); isso muda os nossos sentimentos. Não é uma tarefa fácil, mas pode ser feita. Muito do que lemos ou ouvimos pode ser mal-interpretado em virtude da má escolha de palavras. "*Não foi isso o que eu quis dizer*" é algo que você provavelmente está acostumado a ouvir em discussões em casa ou em outras situações da sua vida.

Maria (para João): Toda vez que olho no espelho a única coisa que *vejo* são rugas. Olho para o espelho e vejo braços flácidos. Vejo quadris largos. Vejo coxas gordas. Vejo celulite por todo lado. Ah, João, diga alguma coisa positiva para me dar esperança.

João: É... Pelo menos não há nada de errado com a sua vista.



Ui! Um bom exemplo de por que é necessário ir além das palavras ou das entrelinhas para buscar o conteúdo emocional de qualquer comunicação.

Por isso o *feedback* do ouvinte é tão importante. A comunicação verbal clara e eficaz envolve tanto o emissor da mensagem quanto o receptor.

Escolha as palavras com cuidado

Pense nos exemplos a seguir, nos quais Amanda deixa uma mensagem na caixa postal da amiga Susana. Qual delas você usaria?

1 "Não vou conseguir ir ao show neste sábado, Susana. Você vai precisar tentar vender o meu ingresso. Eu pago o valor se você não conseguir. José voltou de viagem e vai me levar para jantar. Desculpe. Depois a gente se fala. Beijo." (*Susana pegara uma fila enorme para comprar os ingressos na semana anterior.*)

2 "Susana, não é incrível? José conseguiu uma folga. Ele quer me levar para jantar. E não sabe quando vai conseguir tirar outra folga. Então, não vou poder ir ao show no sábado. Eu vou entender se você ficar chateada – me desculpe, eu queria muito ir. Talvez você possa tentar vender o ingresso. Mas se não conseguir, não se preocupe, eu pago o valor para você. Espero que a gente marque outra coisa em breve. Um beijo."

Qual das duas alternativas seria um golpe menos doloroso para a amiga? A mensagem e o pedido são basicamente os mesmos. Mas, com a primeira, Susana se sentiria um pouco rejeitada. É muito centrada em "mim" e há pouca consideração com ela. A segunda mensagem começa de forma entusiasmada e positiva. Em seguida, há uma explicação e o reconhecimento dos possíveis sentimentos de Susana. Com um pouco de consideração por parte de Amanda, o relacionamento não sofrerá maiores arranhões. A primeira mensagem tem 65 palavras; a segunda, 85. Dificilmente um sacrifício em termos de *tempo*.

É claro que, com o fato de a natureza humana ser algo tão complexo, é impossível saber como as palavras serão interpretadas e, portanto, recebidas. **Mas se formos capazes de entrar na mente da pessoa, podemos escolher as palavras com as melhores chances de**

produzir o efeito desejado.

Meça duas vezes – corte apenas uma

Outro exemplo: um gerente de recursos humanos está no corredor com o diretor-geral da empresa. Ele diz a uma secretária que passa: “Você viu o Tomás Costa? Precisamos discutir o orçamento de treinamento”.

“Sim”, responde a secretária. “Por sinal, acabo de vê-lo, há uns dez minutos, cambaleando pelas escadas a caminho do departamento de contabilidade”.

São 14h30, então, o gerente de RH conclui que Costa bebera no almoço. A mente dele se fixou na palavra “cambaleando” e em todas as suas implicações. Veio-lhe à mente uma imagem de Costa em desalinho, e ele não quer correr o risco de que o diretor-geral veja o colega neste estado. Ele dá uma desculpa ao chefe para remarcarem a reunião.

Na verdade, há muitas possíveis explicações:

- A secretária pode ter usado a palavra “cambaleando” simplesmente por ter sido a primeira que lhe veio à mente. Ela, na verdade, queria dizer “correndo”, mas acabou saindo como “cambaleando”. (Talvez *ela* tenha bebido no almoço!)
- Costa pode ter ido à academia ou jogado *squash* durante o horário de almoço, por isso estava e aparentava estar cansado.
- Costa estava com enxaqueca.

Entretanto, o uso de uma palavra infeliz induziu a uma associação *negativa*. O gerente de RH agora vê Costa como alguém que bebe demais durante o almoço. É uma impressão equivocada, formada por apenas uma palavra, mas a ideia cria raízes. Uma suposição incorreta estigmatiza alguém como um bêbado.

Tomemos outro exemplo. O chefe está incomodado pela má qualidade crescente da digitação da secretária. O número de erros graves está ficando intolerável.

Ele diz a ela: “Sandra, sua digitação está muito descuidada ultimamente. É importante que os pedidos estejam corretos

quando enviados à expedição. É muito difícil fazer com que os clientes paguem a diferença quando ela ocorre em virtude de um erro nosso".

No instante em que Sandra ouve a palavra "descuidada", sua pressão sanguínea aumenta e ela entra na defensiva. Ela fica magoada com a afronta pessoal.

"Será que ele esqueceu", ela pensa irritada, "que os dois novos funcionários transferidos da matriz estão me enviando um monte de contratos para digitar? Eu estou sobrecarregada. O que mais eu posso fazer? Será que ele não pensa nisso? Só continuo aqui por um senso ridículo de lealdade. Ele pode ficar com os pedidos dele! Pode ficar com esse emprego!".

O chefe provavelmente continuaria contando com Sandra na equipe se a sua abordagem tivesse sido algo parecido com:

> — Sandra, ultimamente a sua digitação não está à altura da sua competência. Algum problema?

Esse é um *convite* para que a secretária apresente os seus motivos, e ela, sem dúvida, quer explicar por que não tem trabalhado "à altura da sua competência":

> — Bem, sr. Bravo, sinto muito que o senhor pense assim. A verdade é que não estou conseguindo dar conta do trabalho. Não sei se isso chegou ao seu conhecimento, mas os dois gerentes transferidos da matriz têm me mandado pelo menos seis contratos complexos para digitar por dia.
> — Ah, eu não sabia. Se os pedidos tiverem erros, isso atrasa os pagamentos. E, ainda por cima, é difícil convencer os clientes a pagar a diferença quando os erros são nossos. Está bem, vou ver se digitação dos contratos pode ser feita pela sra...

Resultado: o chefe teve a chance de elogiar e criticar (com educação), e Sandra vai se esforçar para voltar a apresentar um desempenho "à altura da sua competência". (*Ah, e ele vai* ***continuar*** *a ter uma secretária*.)

O meu professor de marcenaria do colégio sempre repetia "**Meçam duas vezes – cortem apenas uma!**" quando checava as peças que cortávamos sem conferir as medições. Então, precisávamos repetir o processo, quando isso, sem dúvida, poderia ter sido evitado.

Não é um mau conselho a se dar quando o assunto é a escolha das palavras. Tente acertar da primeira vez, pense bem no que está prestes a sair da sua boca e, assim, evitará inconvenientes e o esforço de *desfazer* deslizes verbais.

Meça duas vezes – corte apenas uma! Isso é um pouco mais difícil quando lidamos com pessoas, afinal, não lidamos com pedaços de madeira (bem, muitas vezes sim!), mas pode evitar muitos desentendimentos e situações delicadas.

Quem “acha” não tem certeza!

Estudar como as palavras afetam a mente e as emoções é fascinante, uma vez que nos comunicamos constantemente com pessoas: lendo, escrevendo, escutando e falando.

Será que um momento de reflexão quanto a como uma palavra ou frase será interpretada vale o esforço?

A escolha errada de palavras já precipitou guerras, divórcios, brigas, discussões e rompimentos profissionais. Fazemos suposições com base no que as pessoas dizem ou fazem e geralmente reagimos *antes* de testar a validade dessas suposições.

> **Gerente de hotel (para a recepcionista):** Não acredito! Vocês não estão dando atenção aos hóspedes, estão? A equipe da recepção tem um número suficiente de funcionários. Passei pelo lobby há 20 minutos com o gerente regional e nós vimos cinco pessoas esperando para fazer o *check-in* e um casal de americanos esperando para fechar a conta. Isso não pode continuar. Com a inauguração do novo cinco estrelas, no final do quarteirão, no ano que vem essas pessoas podem sair porta afora. Por que vocês não estão monitorando as filas? Isso não pode continuar.
>
> Bem, as acusações não estimularam ou deram espaço para qualquer diálogo por parte da equipe da recepção. Elas quase com certeza estimularam *comportamento defensivo* e *irritação* por parte da equipe. Talvez o sistema de reservas tivesse caído e isso provocou o gargalo temporário. Certamente não foi solicitada a eles uma explicação antes da bronca. O gerente estava mais preocupado com que os hóspedes, no futuro,

pudessem “sair porta afora”. Mas existe uma real possibilidade de que os *funcionários* agora decidam sair porta afora!

Uma abordagem e um uso mais eficaz das palavras poderiam ter sido algo como:

— Apenas uma palavrinha com vocês. Percebi uma fila enorme aqui há uns 20 minutos. Aconteceu algum problema?
— Sim, sr. Cintra. O sistema caiu e ficou fora do ar por cerca de 5 minutos. Preenchemos as fichas manualmente durante esse tempo. Nos desculpamos com os hóspedes e Marcos providenciou para que serviço de quarto e drinques de cortesia sejam entregues nas suítes deles.
— Ah, entendi. O sistema está em ordem?
— Sim, parece estar tudo bem, mas já ligamos para o departamento de TI e pedimos a visita de um técnico – ele vai chegar às duas da tarde. Não queremos que isso se repita – não queremos que os hóspedes fiquem tentados a se hospedarem no novo hotel no fim do quarteirão, não é verdade? O senhor sabe como os hóspedes americanos são esquentados, sr. Cintra.
— É... é verdade. Muito bem, Poliana.

Lembre: somos todos praticantes da persuasão, e as nossas ferramentas básicas são as palavras. Mas, como todo bom artesão, precisamos saber quais são as *certas* a serem selecionadas para um trabalho específico. De modo geral, é a preguiça que impede a maioria das pessoas de fazê-lo. É mais fácil deixar o cérebro na primeira marcha e dizer:

— Discordo totalmente do que você está dizendo.
— Estou insatisfeito com o seu trabalho.
— Temo não ter como fazer a entrega antes do prazo de 8 semanas.
— Lamento informá-lo...
— Você deve me dizer quanto está pagando atualmente para que possamos...
— Más notícias. Falei com o engenheiro e o prazo mínimo para que eles entreguem a obra é de...

As pessoas desperdiçam seu tempo fazendo uma lavagem cerebral nas outras, a fim de que **as coisas pareçam piores do que na verdade são**. Por que agem assim?

Elas dificultam as coisas para si mesmas, criando sensações negativas, quando, na verdade, não deveria haver nenhuma. Entre na mente delas. Há modos muito melhores de enunciar as afirmações do parágrafo anterior. Veja:

— Que tal ver as coisas da seguinte forma e imaginá-las do meu ponto de vista?
— Você tem ideia do motivo pelo qual temos recebido reclamações em relação à sua seção?
— Entregaremos as suas esteiras num prazo de oito semanas.
— Preciso informá-lo que...
— Seria útil se eu soubesse quanto...
— O engenheiro está ocupado, mas ele sabe que a obra é importante para a construtora e deverá entregá-la em...

Se você já participou de um jogo de associação de palavras, sabe que a mente produz uma imagem no inconsciente. É algo automático. Uma palavra é capaz de evocar certos sentimentos e uma imagem mental.

Portanto, garanta que a mensagem pretendida seja transmitida com as palavras certas e também no momento certo. Certas palavras podem ser adequadas em uma ocasião, e não em outra. Desta forma, os resultados que você procura serão mais plausíveis.

Estamos falando não de engodo, mas de **percepção**: usar as ferramentas certas para o trabalho certo e compreender as possíveis conotações psicolinguísticas quando as coisas são ditas de certa forma.

Perguntas, perguntas...

A maneira como as perguntas são formuladas para conseguir informações das pessoas é crucial. Perguntar é uma habilidade importante e necessária para a boa comunicação. Uma pergunta pode ser **aberta** ou **fechada**.

As perguntas abertas usam as palavras de modo que a pessoa indagada precise responder com mais detalhes e de forma mais elaborada. Por exemplo, se alguém pergunta “Você gosta de filmes de terror?” (pergunta fechada), a resposta pode ser curta e específica. A pergunta “De que tipo

de filme você gosta?” (aberta) provavelmente ensejaria uma resposta mais aprofundada.

As perguntas abertas são úteis para se “entrar na mente das pessoas”, visto que estimulam a revelação de informações pessoais. É possível usá-las para descobrir os verdadeiros e possivelmente ocultos motivos ou desejos de alguém.

As perguntas fechadas, por sua vez, geralmente são respondidas com os monossílabos “sim” ou “não”. Elas levam ao encerramento prematuro de uma conversa. Por exemplo:

— Você gosta de trabalhar como promotor? (fechada)
— O que o motivou a trabalhar nesta área? (aberta)
— Como vão as coisas? (fechada)
— Então, o que você tem feito ultimamente? (aberta)

Os bons e indispensáveis *o quê?*, *quando?*, *como?*, *onde?* e *quem?* também são boas ferramentas para a solução de problemas. Eles estimulam as pessoas a revelarem seus sentimentos mais íntimos. (Pode haver alguma relutância em usá-los por medo de parecer direto demais. A utilização correta evita esse problema.)

— Posso perguntar *quem* deverá estar envolvido nesta decisão?
— *O que* podemos fazer para garantir que você não volte a ter esse problema?
— *Quando* seria o melhor momento para que você pesquisasse os arquivos da rádio para mim?
— *Onde* você gostaria de estar daqui a dois anos?
— *Como* você se sente a respeito da sugestão que apresentamos?

Por serem abertas, essas perguntas são eficazes para entrarmos na mente de alguém. Mas a forma como são feitas e a afinidade que já foi estabelecida (ou a falta dela) determinarão os seus efeitos. Elas, sem dúvida, serão mais eficientes caso se tenha conseguido alguma empatia com o interlocutor.

Cuidado com os “porquês”

As pessoas geralmente perguntam por que excluímos o *por quê?* da lista. O motivo é que ele pede uma explicação *racional* do comportamento. É comum que não saibamos a razão de fazermos ou dizermos alguma coisa, e a pergunta faz com que fiquemos na defensiva. “Por quê?” faz com que desejemos nos justificar, em lugar de vislumbrarmos possíveis alternativas para o futuro.

Perguntas com “por quê?” podem ser vistas como acusatórias, hostis, presunçosas ou pessoais:

— *Por que* você comprou aquilo?
— *Por que* você achou que eu ficaria interessado nisso?
— *Por que* você não liga para ficar sabendo, em vez de...?

Que tal:

— Talvez tivesse sido melhor escolher...
— Isso não é algo que desperte o meu interesse.
— Talvez seja interessante ligar para eles em vez de avançar sem ter certeza.

Além disso, a palavra é sinônimo de crítica:

— *Por que* você não pegou o primeiro retorno? Teria sido muito rápido ir pela...
— *Porque* você não é mais cuidadoso quando...?
— *Porque* a sua mesa é sempre a mais bagunçada do departamento?

Críticas e conselhos dissuadem as pessoas de analisar os motivos de se comportarem de determinadas maneiras.

Que tal:

— É uma pena que não tenhamos pegado o primeiro retorno...
— Tente ser mais cuidadoso quando...
— Por favor, tente manter a sua mesa arrumada, pois visitantes passam por aqui o tempo todo.

Perceba que uma simples reformulação retirou a intensidade emocional das situações (por que, oh, por que você não pensou nisso antes?). Deixamos de atacar o *caráter* da pessoa e passamos a ajudá-la a encontrar uma *solução* para o problema.

Não seja “você” negativo

As pesquisas demonstram que a palavra “**você**” pode ser responsável por muita comunicação negativa. Se usada de forma acusatória, ela pode alterar completamente o curso de uma conversa e evocar reações hostis do receptor:

— Você sempre precisa ter a última palavra, não é?
— Você nunca liga quando promete.
— Você precisa arrumar um emprego.
— Você sempre me deixa na mão quando temos uma reunião importante à vista.

Seria muito mais interessante reformular afirmações como essas de forma a mudar os sentimentos experimentados pelo interlocutor. Transforme-as em afirmações mais *construtivas* do que destrutivas. Usar um estilo mais aberto de comunicação também favoreceria a conversação:

— Me parece que a última palavra geralmente parte de você.
— Eu sempre fico esperando uma ligação sua e ela nunca vem.
— Acho que agora pode ser um momento interessante para procurar aquele emprego.
— Preciso da sua cooperação antes de reuniões importantes.

Perceba como elas soam bem menos confrontantes e como a ênfase mudou para “eu”, o que as torna mais assertivas. A probabilidade de ser ouvido pela outra pessoa é muito maior.

Seja persuasivo com a comunicação aberta

Como vimos, o estilo de comunicação determina a forma como somos vistos e se conseguimos ou não aproximar o interlocutor do nosso ponto de vista.

Muitas falhas na comunicação e, portanto, desgastes nos relacionamentos surgem porque as pessoas adotam um estilo de verbalização **fechado em lugar de aberto**. O que isso significa?

“Não acho que devamos dividir um apartamento com Sara. Eu sei que você gosta dela, mas ela está sempre enrolada com dinheiro, sempre chega atrasada no trabalho. Podemos confiar que ela vai pagar a parte dela no fim do mês? Acho que ela é o tipo de pessoa de quem devemos sentir pena. Ela deveria se esforçar para...”

Esta afirmação fechada endereçada a Susana exclui qualquer esperança de um diálogo razoável, tendo em vista a objetividade e a linguagem usadas, e deixa muito pouco espaço para argumentação. Muitas pessoas se comunicam assim, usando esse tipo de linguagem, o que leva a um clima **negativo** de comunicação.

Um estilo **aberto** seria algo parecido com: “Estou preocupado com essa história de Sara dividir o apartamento conosco, Susana. Eu sei que você gosta dela, mas ela quase sempre está enrolada com dinheiro e a pontualidade dela no trabalho não é das melhores. O que você acha? Você acha que podemos confiar que ela vai pagar a parte dela em dia?”.

Esse estilo aberto estimula a discussão, uma vez que parece haver menos rigidez nas afirmações e existe espaço para alguma flexibilidade. Ele favorece uma reação **positiva** de Susana, que pode até mesmo acabar concordando. As pessoas preferem se comunicar com outras que falam em um estilo de comunicação aberto: isso resulta em menos ofensas, menos frustração e menos atitude defensiva. **A comunicação aberta promove relacionamentos saudáveis e estimula as pessoas a apresentarem os seus pontos de vista**.

Existem **três** estilos de afirmações fechadas mais comuns, tanto no âmbito profissional quanto fora dele, que em nada favorecem a comunicação persuasiva. Concentremo-nos nelas e vejamos como podem ser convertidas em afirmações abertas.

O definitivo

Você ouve (e faz) isso o tempo todo. Por exemplo:

— Ele é o pior chefe que eu já tive.
— Eles fazem o melhor *cappuccino* do país.
— Você tem que ficar até mais tarde, caso contrário, eles

não vão perceber a sua presença.
— Esse é o pior time de futebol de todos os tempos.

Afirmações definitivas desse tipo são usadas por todo mundo. A natureza fechada dessas afirmações, aparentemente inofensivas, significa que as opiniões são transmitidas como *fatos*. O problema não são os comentários, *mas a forma como são transmitidos*, como verdades, e não opiniões, o que geralmente cala as pessoas e desestimula a discussão. Se os temas abordados são realmente importantes, é real a possibilidade de fissura nos relacionamentos.

O estilo aberto de transformar afirmações definitivas envolve o uso do "eu" (já discutimos isso anteriormente). Usa-se a palavra "eu", se possível no início da frase. Ou frases com "eu" como sujeito implícito.

No caso dos exemplos dados, as frases seriam mudadas para:

— Eu acho que ele é pior chefe que eu já tive.
— Eu acho que eles fazem o melhor *cappuccino* do país.
— Eu acho que você deve ficar até mais tarde, caso contrário, eles não vão notar a sua presença.
— Na minha opinião, esse é pior time de futebol de todos os tempos.

Portanto, fique de olhos e ouvidos abertos, censure a sua tendência a fazer afirmações definitivas e transforme-as em frases abertas, afirmações nas quais esteja presente o "eu". Como benefício adicional, o uso do "eu" é uma forma assertiva de falar e fortalece quem está falando, estimulando quem está ouvindo a ser receptivo ao que está sendo dito.

Alguns exemplos de afirmações com o pronome "eu": "Eu diria...", "Eu acho...", "Eu acredito...", "Eu gosto...", "Eu considero...", "Do meu ponto de vista...", "Na minha opinião...", "Me parece que...", "Eu penso que...".

O exagerado

Esta é outra forma muito comum de usar as palavras. Você sabe, palavras como: todo mundo – sempre – nunca – nada – todos.

Sara (para Ricardo): Todo mundo sabe que nós só amamos duas vezes na vida.

Ricardo: Todo mundo? *Quem é todo mundo?* De onde você tirou isso?

Sara: Li numa revista.

Ricardo: Que revista? *Teorias Convenientes?!*

Essas são palavras que distorcem o que é dito e que podem causar um bloqueio na comunicação, bem como indisposição entre as pessoas. Por exemplo:

— Você *nunca* me leva para jantar.
— Ele *geralmente* chega atrasado às reuniões.
— Eu *raramente* aprendo alguma coisa nas aulas daquele professor.
— Você pegou a *maioria* dos canapés mais gostosos.
— *Na minha opinião*, somos os melhores do mercado.
— Eu *sinto* que o senhor *geralmente* é mais educado comigo quando há alguma digitação urgente a ser feita.
— *De modo geral*, os pedreiros não são confiáveis.
— Eu *sinto* que você transforma num calvário *quase todos* os dias que eu passo aqui.

Portanto, nada de drama. Dê espaço para o diálogo e – quem sabe? – até mesmo para conciliações. Como dissemos anteriormente: meça duas vezes – corte apenas uma.

O forçador de barra

Envolve palavras e frases com natureza impositiva, geralmente acompanhadas pelo perigoso (e discutido) *você* que, como já observamos, estimula o interlocutor a comportar-se na **defensiva** e, com muita frequência, de modo **antagônico**:

— Você *deve* telefonar para a sua avó.
— Ele *precisa* refinar as habilidades comunicativas.
— Você *tem que* telefonar se precisar chegar mais tarde.
— Você *deveria* ir ao baile, Cinderela.

Essas frases com tom impositivo geralmente são transmitidas também no estilo definitivo – assim, elas ficam ainda mais fechadas, e o problema se multiplica.

Transformemos essas frases em outras mais aceitáveis:

— Seria bom se você ligasse para a sua avó.
— Eu acredito que um maior cuidado com as habilidades comunicativas faria bem a ele.
— Não faria mal nenhum se você ligasse para nós quando precisar chegar mais tarde.
— Acho que ir ao baile seria uma boa ideia, Cinderela.

(Leitor, você pode até saber o que irá acontecer – mas não se envolva!)

Não é o que se diz

O sr. X, um executivo do ramo publicitário, deseja participar de um congresso de 6 dias em Las Vegas. A taxa de inscrição e as despesas de viagem não seriam nada modestas. O chefe dele, o sr. Y, é do tipo que não gosta de gastar o dinheiro da empresa. (Na sala dele havia um cartaz com os dizeres: *Tenho dinheiro o bastante para me sustentar até o resto da vida, a não ser, é claro, que eu queira comprar alguma coisa*.)

Quando autorizava despesas complementares, o sr. Y sempre esperava por resultados imediatos. Além disso, se alguém viajava para o exterior a trabalho, era trabalho, trabalho, trabalho o dia todo.

O sr. X sabia que o mês de julho (quando o congresso se realizaria) seria tranquilo para a empresa e para ele também. Portanto, o momento era oportuno, do seu ponto de vista. Ele sentia que poderia superar as reservas do chefe quanto às despesas afirmando que profissionais de agências concorrentes compareceriam.

Mas sabia que um fator era uma séria ameaça aos seus planos: Las Vegas. A cidade evocaria uma imagem nada favorável na cabeça do chefe: *jogo*, *dançarinas seminuas*, *Caesars Palace* – tudo, menos um congresso sério. Las Vegas era apenas a cidade que sediaria o evento (apesar de evidentemente reforçar a sua vontade de ir). Portanto, o sr. X decidiu que quando fosse vender a ideia ao chefe escolheria as palavras com muito cuidado e se concentraria na conveniência da data e no país (Estados Unidos), e não na cidade. A reunião se desenrolou da seguinte forma:

— Entre. Sente-se.
— Obrigado. Vou direto ao assunto, sr. Y. Estava pensando. Julho é um mês tranquilo para nós e é quando haverá o congresso da ADM nos Estados Unidos. Eu gostaria de ir. Seria importante para nós ter um representante no evento. Representantes de muitas grandes empresas estarão presentes e seria uma ótima oportunidade para fazer contatos. Muitas agências vão mandar pelo menos uma pessoa.
— Humm... Quanto isso nos custaria?
— Bem, com a taxa de inscrição e as despesas de viagem... Acredito que algo em torno de oito mil.
— É, nada modesto. Você disse que muitas agências vão mandar representantes? Humm... Você sabia que o nosso orçamento para viagens já está estourado?
— Sim, eu sei. Mas realmente acredito que esse seria um ótimo ano para comparecer ao congresso. Haverá um seminário de dois dias sobre...
— Ei, tive uma ideia. Você poderia usar o apartamento da nossa agência associada no East Side, em Manhattan... Isso reduziria bastante os custos.
— Ah, mas isso é em Nova York.
— Bem, mas é lá que será o congresso, não? Foi o que você disse.
— Não, não foi.

É interessante como já acontecem *associações* na cabeça do sr. Y. O sr. X apenas mencionou “Estados Unidos”, mas a mente do chefe já estava alguns passos à frente, à procura de soluções. Ele supôs que a convenção seria em Nova York e até mesmo acusou o sr. X de ter dito isso!

— Bem, então onde será o congresso?

O sr. X achou que estava encurralado; para ele a causa estava perdida. Foi quando ele teve um estalo (solução psicolinguística):

— Onde será? Ah, em Nevada.
— Nevada. Ah... sim, Nevada. (Pausa.) Isso fica na Costa Oeste, não é? É... eles têm um aeroporto por lá?
— Ah, sim. E os voos domésticos são bem baratos.
— Bem... Olha, tenho uma reunião daqui a 5 minutos. Então tudo bem, mas atenção com os custos, está bem?
— Obrigado. Pode deixar.

Final feliz.

Vejamos o que aconteceu e os pensamentos por trás dos movimentos.

1 O sr. X antecipou a *associação* que as palavras “Las Vegas” evocariam na mente do chefe.
2 Por isso, decidiu mencionar apenas “Estados Unidos”.
3 Ele ficou em uma situação delicada porque o chefe *imaginou* que ele dissera “Nova York”. (Muitas pessoas têm uma memória ruim – lembra? *Ou você se esqueceu disso?*)
4 Ele teve que dizer onde seria o congresso. Então, respondeu “Nevada”. Era a verdade. A conferência *era* em Nevada.

Isso foi perfeitamente aceitável. Estava a cargo do chefe decidir se queria saber mais. O fato é o que sr. X provavelmente não teria uma reserva para o voo em seu nome se tivesse mencionado Las Vegas.

Ele precisou entrar na mente do chefe e antecipar sua *interpretação* da ideia. Tendo que superar esse obstáculo, ele, então, mencionou que os voos domésticos eram baratos. Isso não era muito relevante no caso, mas foi a cartada final do ponto de vista do chefe.

Então, voltemos ao básico. A psicologia criou o termo “psicolinguística”, mas estamos falando de coisas das quais

devemos estar cientes **todos os dias**: como as palavras afetam as reações e o uso seletivo e cuidadoso das palavras para se *alcançar os resultados desejados.*

Podemos dizer que, no exemplo dado, o sr. X ajudou o chefe a tomar uma decisão.

Como já destacado, nós geralmente desejamos ser persuadidos a agir de determinada forma. Procuramos um bom motivo para fazê-lo e apenas queremos que alguém nos convença. O emprego hábil das palavras pode ser o fiel da balança.

O diálogo entre homens e mulheres

> **Lady Astor:** Se eu fosse a sua esposa, Winston, colocaria veneno no seu chá.
>
> **Winston Churchill:** Se eu fosse o seu marido, eu o beberia.
>
> (Winston Churchill e Lady Astor durante um fim de semana no Palácio de Blenheim.)

Já ouvimos muito a respeito de homens e mulheres virem de planetas diferentes, mas isso obscurece um fato fundamental: homens e mulheres *pensam* de modo diferente. Se ambos os sexos fossem capazes de entender que, portanto, suas contrapartes se *comunicam* de forma diferente, o mundo sem dúvida seria um lugar melhor. Melhores casamentos, melhores pais, melhores amizades, melhores relacionamentos de trabalho, menos conflito.

Sempre que o tópico “diálogo e sexos diferentes” é levantado em *wokshops* e seminários, vem à tona uma enxurrada de piadas e frustrações. Tais são os sentimentos reprimidos dos homens e mulheres presentes na plateia. Ser capaz de discutir idiossincrasias e opiniões a respeito do sexo oposto em grupo parece ter um efeito “terapêutico”; mas, ainda mais importante, deixa claro como é grande o problema.

Isso também mostra que muitas pessoas ainda carecem de autoconhecimento quando interagem com o sexo oposto. *O que leva a desentendimentos*. Todos os aspectos da vida ficam comprometidos – familiar, pessoal e profissional (ao

qual muitas pessoas dedicam a maior parte do tempo).

É comum ouvir que homens e mulheres são capazes de entender perfeitamente uns aos outros, *exceto* quando estão escutando, falando, relacionando-se ou negociando uns com os outros!

Quais são as "queixas" mais comuns?

Por parte das mulheres: os homens geralmente falam conosco como se estivessem falando com outros homens. E eles não escutam. Por parte dos homens: as mulheres geralmente não entendem o que dizemos e "chutam o pau da barraca". E elas falam demais.

Portanto – alguns homens não escutam e também tendem a falar com o sexo oposto sem fazer concessões; e algumas mulheres falam demais e também podem não entender o que está sendo dito e explodir.

Essas são percepções, é claro, assim como tudo mais quando se trata de relacionamentos interpessoais. **Mas, como tudo na vida, o importante não é a realidade, mas a forma como as coisas são percebidas.**

Bem, se homens e mulheres não *ajustam* seus estilos de dialogar – quando interagem com o sexo oposto –, e as "mensagens" que ambos recebem não são bem compreendidas, é de estranhar que geralmente entrem em conflito nos seus relacionamentos no âmbito pessoal e no profissional?

As pesquisas sugerem que – de modo geral – as mulheres levam vantagem em relação aos homens quando o assunto é a linguagem.

Foi observado que as mulheres *escutam* e *processam* informações verbais mais eficientemente do que os homens, bem como também possuem um vocabulário mais variado. Quando o foco são tarefas envolvendo a linguagem, a maioria das pesquisas conclui que as mulheres são mais eficientes do que o sexo oposto. Não é de estranhar que alguns homens digam que as mulheres falam demais. As pesquisas sugerem que elas são melhores falantes.

No passado, havia uma tendência de evitar discussões relativas a (ou a identificação de) diferenças entre os sexos. Felizmente, o avanço das pesquisas sobre a química cerebral e discussões abertas levaram à constatação de que *existem* diferenças entre os sexos no que diz respeito à **comunicação**; mas não que um deles esteja *certo* ou *errado* ou que seja *superior* – apenas uma *diferença*. Homens e

mulheres veem o mundo através de filtros diferentes. Para que fique claro – ninguém está certo ou errado, apenas somos diferentes.

Portanto, deixemos de lado os estereótipos; a ideia é *reconhecer* que existem diferenças – e aceitar que desentendimentos podem acontecer –, analisar e, então, adaptar a maneira como falamos uns com os outros de modo a aprofundar relacionamentos e evitar conflitos desnecessários.

O problema parece ser que homens e mulheres insistem – ou querem, ou desejam – que os dois sexos devam pensar da mesma forma e ser parecidos. Mas, à parte de qualquer análise de química cerebral, uma simples análise de *como* homens e mulheres falam prova, sem sombra de dúvida, mostra que nós:

- pensamos de forma diferente;
- dialogamos de forma diferente;
- damos importância às coisas de forma diferente.

Já foi dito que a dialógica feminina é focada na **afinidade**, enquanto a masculina é focada em **informações**.

Trocando em miúdos, a ideia é que o estilo masculino geralmente concentra-se em demonstrar **conhecimentos** e **habilidades** por meio do desempenho verbal.

O estilo feminino é destinado a buscar uma **conexão** com a troca de histórias semelhantes. Empatia e apoio geralmente merecem consideração durante a interação.

Portanto, a pesquisa sugere que os homens usam a linguagem como uma forma de **exibição**, enquanto as mulheres usam a linguagem para expressar **vínculos**.

Estas duas conversas telefônicas ilustram tal argumentação:

> **Alice:** Oi, Susana. É Alice. Você me parece tensa.
>
> **Susana:** Oi, Alice. Eu ia mesmo ligar para você essa semana. Tensa? É, acho que sim. Carro na oficina, supermercado, compromissos no banco. E acabo de chegar do médico.
>
> **Alice:** Médico? Está tudo bem?
>
> **Susana:** Está... Só precisava pegar uma receita. Aquela bruaca – a nova recepcionista — tentou me convencer que eu não tinha pedido uma ligação para o Dr. Tadeu; tenho certeza que ela deixou a ligação cair...

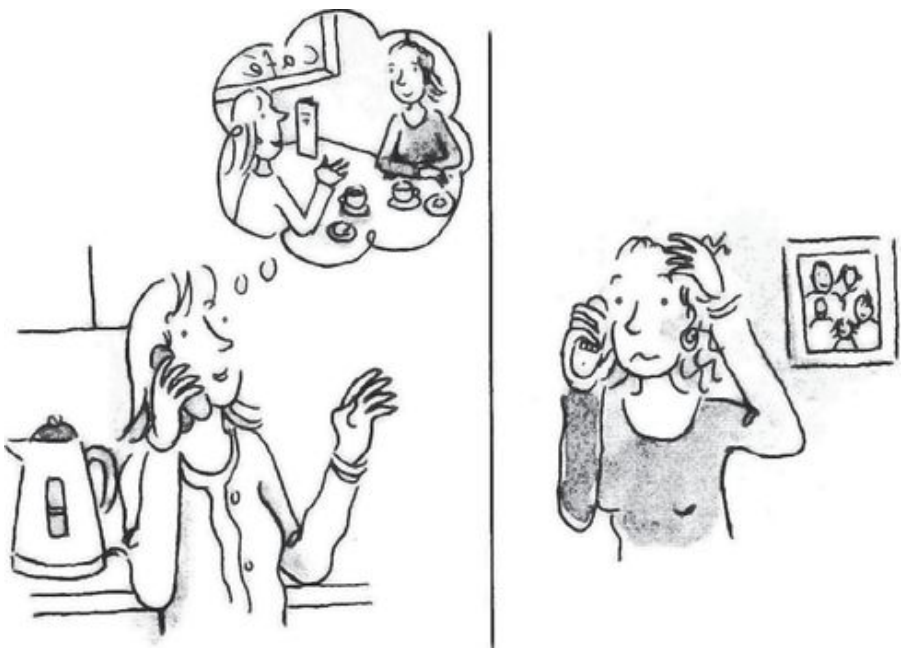
Alice: Aquela que se separou?

Susana: É, ela mesma. Que escândalo com aquele corretor... Eles foram pegos numa casa à venda...

Alice: É verdade, outro corretor entrou com um potencial comprador. Eles precisaram entrar no banheiro às pressas para se esconder. Que vergonha! Hahahaha!

Susana: Não sei como ela ainda anda com aquele nariz empinado. As pessoas se esquecem rápido demais das coisas. Eu ouvi outra coisa... Você não vai acreditar. Ah, mas espere um pouco, nem perguntei como você está!

Alice: Tudo bem. Só liguei para dizer... Ei, tive uma ideia melhor. Que tal um café mais tarde?



Imaginemos uma conversa telefônica entre os respectivos maridos dessas mulheres:

João: Oi, Simão. Como vão as coisas?

Simão: Tudo certo. E você?

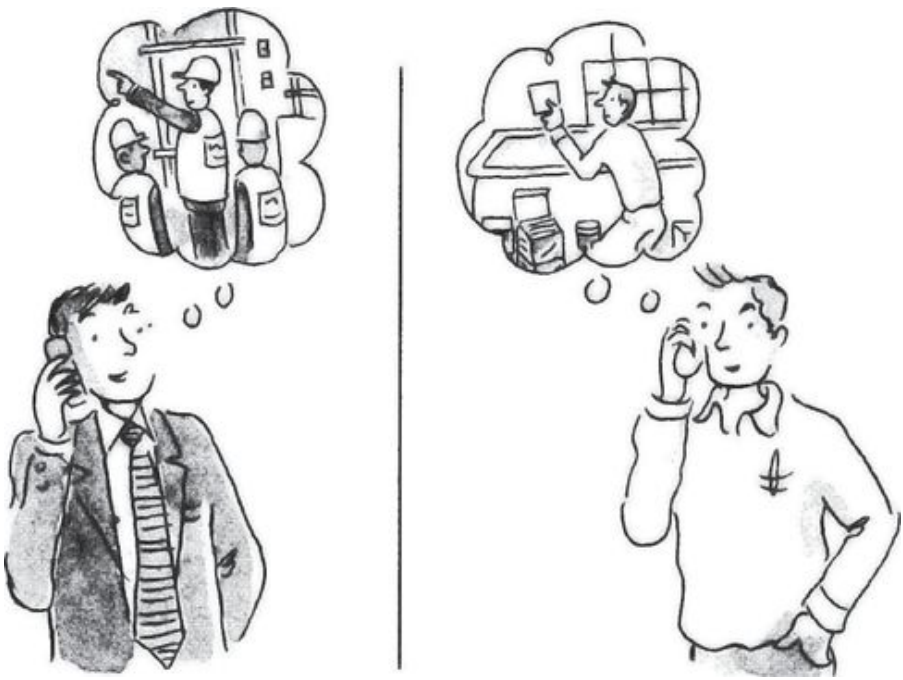
João: Tudo bem. Um pouco cansado. Temos alguns funcionários novos. Treinamento, coisa e tal. Tenho saindo tarde do escritório esses dias.

Simão: Sei como é. Estou enfrentando uma situação parecida tentando melhorar a sinergia entre os departamentos.

João: Pois é. Liguei para dar uma posição sobre os pisos. Falei com o Carlos. Ele escolheu uma marca que permite um aproveitamento melhor.

Simão: Ótimo. Me ligue quando estiver tudo certo que eu mando o cheque. Ótimo. A gente se fala. Tudo bem com Alice?

João: Sim, tudo bem. Um abraço.



Então, se as mulheres buscam **afinidade** e os homens **informação** (como tudo na vida, sempre há exceções), a constatação disso deve ajudar cada um a entender melhor o estilo de comunicação do outro.

E, o mais importante, há benefícios em *ambos* os estilos de comunicação. Há momentos em que as mulheres podem se beneficiar de um estilo mais direto, "econômico"; da mesma forma, os homens podem aprender com as mulheres e adotar um estilo de conversação mais "expansivo" quando interagirem com o sexo oposto – quando a situação pedir. As mulheres podem desejar mais **detalhes** em determinadas

situações. Uma palavra ou uma frase breve pode não deixá-las satisfeitas, ao passo que isso poderia ser diferente se o interlocutor fosse um homem. Da mesma forma, os homens algumas vezes esperam por **brevidade**, dependendo da situação.

A consciência das *diferenças* entre a forma como homens e mulheres se comunicam é um bom ponto de partida para a harmonia. Sem dúvida, isso melhoraria dramaticamente a convivência nos campos pessoal e profissional. No ambiente de trabalho, todos assumimos "papéis" e, nesse ambiente de controle e hierarquia, sempre ocorrem mal-entendidos e conflitos – principalmente entre os sexos.

O próximo passo é reconhecer as oportunidades de *combinarem-se* aspectos dos dois estilos – e melhorar as interações – para produzir mais resultados favoráveis nas nossas vidas, tanto na pessoal quanto na profissional.

Portanto, esteja ciente que, uma vez que homens e mulheres veem o mundo através de "filtros" diferentes, sempre haverá espaço para desentendimentos e conflitos em decorrência de uma única palavra ou frase ou pela forma como a mensagem é transmitida. Nesta era de aceitação da importância da "inteligência emocional", podemos aprender uns com os outros e entender os respectivos estilos de comunicação; e adaptá-los quando necessário.

É preciso usar palavras para se comunicar. Você pode escolher as melhores.

Como teria sido diferente o impacto se a célebre frase de Shakespeare houvesse sido talhada de uma forma diferente. Será que a pergunta de Hamlet seria tão memorável depois de tantos séculos se colocada da seguinte forma:

"Não tenho certeza se cometo suicídio ou não.

Em oposição à frase imortal?

"Ser ou não ser: eis a questão...

*COFFEE **BREAK***

1. A psicolinguística é um ramo da psicologia que estuda o comportamento verbal e como certas palavras afetam

a m_____ e as e_____.

2. Os seres humanos *percebem*, *interpretam* e *sentem*, portanto, são capazes de controlar o que sentem por meio da mudança das i_____; as palavras são interpretadas de determinada forma. Assim, a mudança de uma palavra em certas situações leva a uma i_____ *diferente* e, portanto, a um s_____ *diferente*.

3. Todos somos praticantes da persuasão, e as nossas ferramentas básicas são as palavras. Cabe a nós escolher as palavras certas para a ocasião, mas isso geralmente não ocorre, por simples p_____.

4. Durante suas interações, cuidado com as palavras "você" e "por quê?". Elas são aniquiladoras da comunicação e da persuasão, estimulam comportamentos d_____ e o antagonismo.

5. Procure evitar o estilo de verbalização f_____. Em seu lugar, use um estilo a_____.

6. Não dificulte ainda mais a situação com afirmações iniciadas por palavras e expressões como "temo que", "sinto em informar", "infelizmente", "sinto em discordar, mas" e "discordo", entre outras. Adote a terapia verbal, elimine a n_____ e seja animado.

7. Lembre-se: as palavras são necessárias para a comunicação; então, por que não escolher as m_____?

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

7

Telepatia telefônica

Tudo começou com um telefonema...
Cultive uma boa postura ao telefone
Escolha a abordagem certa
No âmbito profissional
O momento certo
Quando a pessoa está acompanhada
Apresentando-se ao telefone
Agendando uma reunião
Menos é mais
A telepatia telefônica em ação

Aprenda a usar os meios de comunicação a seu favor e interprete melhor as situações

> “Para melhorar a comunicação, trabalhe não no emissor, mas no receptor.”
>
> Peter Drucker

A possibilidade de fazer ligações de qualquer lugar e a qualquer momento com o celular ajuda a fazer com que muitas pessoas não usem o telefone *tão bem* quanto deveriam. E mais, com a praticidade e a conveniência dos e-mails, muitas pessoas não usam o telefone com a *frequência* que deveriam. Não subestime o valor e o poder de um telefonema bem pensado. Ele geralmente é o ponto de partida para o alcance da sua meta.

Tudo começou com um telefonema...

Não seria um exagero dizer que a maioria das coisas da vida começa com um telefonema.

Em um episódio muito conhecido, o compositor Sammy Cahn uma vez foi indagado quanto ao método de composição de alguns de seus maiores sucessos: "*O que vem primeiro, a letra ou a música?*"

"*O telefonema!*", ele respondeu.

Uma vez que transmite impressões, o seu "eu telefônico" precisa estar em forma. Agimos de forma diferente quando telefonamos para amigos, parentes a pessoas que conhecemos bem. Quando usamos o telefone em um contexto profissional, adotamos, com certa naturalidade, um código diferente. Ser eficiente no trabalho geralmente envolve habilidade ao telefone.

Existe uma tendência crescente a *substituir* os telefonemas por e-mails. Não há problema algum se for a complementação de algo já discutido pessoalmente ou ao telefone, e isso é, inclusive, importante para a comunicação em andamento. E mais, os e-mails podem ser úteis quando lidamos com coisas de natureza impessoal ou talvez transitória. **Mas há uma tendência crescente à substituição de telefonemas por e-mails em situações que exigem (ao menos inicialmente) algum tipo de contato humano.**

> Pense bem antes de enviar um e-mail, uma vez que, com muita frequência, as mensagens precisam ser transmitidas com a voz – seja em um encontro pessoal ou ao telefone. Um e-mail mal redigido (com falta de cordialidade, por exemplo) pode destruir uma proposta importante, um relacionamento profissional ou uma velha amizade. Muitas vezes, usar o telefone é mais do que aconselhável.

Se você estiver tentando aproximar alguém do seu ponto de vista ou da sua forma de pensar, é importante lembrar, por exemplo, que os e-mails não “sorriem” ou exibem qualquer tipo de “paralinguagem” para formar impressões – em um primeiro contato –, algo possível em um telefonema. Além disso, um e-mail é uma via de mão única, se comparado a um telefonema – *não há como discernir as reações, muitas vezes ocultas, da outra pessoa*.

Então... quando usar o e-mail e quando usar o telefone? A resposta mais direta é **colocar-se no lugar da outra pessoa**. O que você acha que pede a situação, levando em conta os interesses *da pessoa*, além dos seus? Não se esconda atrás de e-mails quando o diálogo pode ser necessário para persuadir ou talvez “amaciar” o interlocutor.

Em contrapartida, não resta dúvida que **a possibilidade de se ligar para uma pessoa de qualquer lugar ou a qualquer momento com um celular levou a uma abordagem “feroz”** do uso do telefone.

Em um pronunciamento a respeito dos novos rumos da comunicação (principalmente para os jovens), o arcebispo de Westminster expressou preocupação quanto ao excesso de e-mails e mensagens de texto e quanto aos relacionamentos parecerem estar enfraquecendo com a redução das interações pessoais. Na opinião do arcebispo, isso parece estar “desumanizando” a sociedade, uma vez que muitas

pessoas estão perdendo a habilidade de comunicação interpessoal. E acrescentou: "*Estamos perdendo as habilidades sociais, as habilidades de interação humana, a capacidade de interpretar o estado de espírito do outro, de ler sua linguagem corporal, de sermos pacientes até que seja o momento certo para apresentar ou sustentar opiniões*".

É preciso atenção especial quando ligamos para o celular de *outra pessoa*. A ligação pode ser atendida em *qualquer lugar* e a *qualquer momento*. O que isso quer dizer? Quer dizer que devemos estar mais atentos aos fatores **situacionais** que podem afetar a ligação.

Será que é mesmo possível conseguir apresentar um ponto de vista – e atenção irrestrita – enquanto a pessoa está parada em um sinal vermelho? Ou quando ela está no intervalo do almoço? Ou em um ônibus cheio? Esses fatores situacionais afetam os **resultados** do telefonema. É melhor avaliar a situação e decidir se não seria melhor voltar a ligar em outro momento. Depende do propósito da ligação. Percepção e intuição são fundamentais.

No âmbito profissional, o telefone pode, se usado com sabedoria, pavimentar o caminho para encontros bem-sucedidos e também evitar longas viagens. Por exemplo, se os clientes sentem-se seguros e confortáveis com a interação que vocês têm ao telefone a ponto de não solicitarem um encontro pessoal, é possível poupar um dos bens mais preciosos: tempo.

Você já voltou de uma reunião com alguém – um advogado, colega de outra filial, cliente em potencial ou de longa data – e disse a si mesmo "Eu podia ter feito aquilo ao telefone"? Três ou quatro horas ou até mesmo uma viagem de um ou dois dias poderiam ter sido poupadas com uma conversa telefônica. Isso acontece todos os dias e em todos os lugares porque, em muitos casos, **o "eu telefônico" de uma pessoa não é persuasivo o bastante**.

Com os custos crescentes de pessoal, *downsizing* e combustível e as onipresentes preocupações ambientais quanto às emissões de carbono e restrições de tempo, o telefone transformou-se na espinha dorsal de muitas operações. Se usado da melhor forma possível, os benefícios são inestimáveis.

É claro que o telefone também impõe as suas restrições nesta era de sistemas automatizados, dada a crescente ausência de um ser humano do outro lado da linha; há

apenas vozes impessoais fornecendo instruções como:

> — Aperte 1 se deseja esperar mais um pouco enquanto a música fica mais irritante. Aperte 2 se você deseja ser transferido para a pessoa errada. Aperte 3 para ouvir novamente essas duas opções. Aperte 4 para ouvir a gravação “todos os nossos atendentes estão ocupados no momento”. Aperte 5 para ouvir a gravação “a sua ligação é muito importante para nós”. Ou aperte 6 para ser transferido para um atendente mal-humorado.

A praga dos sistemas automatizados! Entretanto, o telefone é tão importante nas nossas vidas que, sempre que conseguimos chegar ao alvo pretendido – seja por um motivo pessoal ou profissional –, o nosso “eu telefônico” precisa ser eficiente para que consigamos os resultados esperados.

> “E, ao final de todo ano, tendo a somar o tempo que passei
> esperando ao telefone e subtrair da minha idade. Não conto esse
> tempo como vida. Passo mais tempo esperando a cada ano.
> Quando eu morrer, estarei bem jovem.”
>
> Rita Rudner, comediante

Cultive uma boa postura ao telefone

Problema: muitas pessoas, inclusive muitos dos assim chamados “profissionais” da área, simplesmente não se comunicam bem ao telefone. Elas parecem atravessar uma completa mudança de personalidade quando confrontadas com uma ligação. Ficam artificiais, nervosas, incompreensíveis, rígidas ou até mesmo rudes; resumindo, “desagradáveis”.

Clientes e colegas também podem ter um mau comportamento ao telefone, o que torna o seu trabalho muito mais difícil.

> O problema com qualquer conversa telefônica é que não podemos ver com quem estamos falando e, portanto, observar a sua linguagem corporal.

Nem tampouco é possível usar expressões faciais ou linguagem corporal para reforçar a mensagem. O que implica que devemos fazer com que a **voz** trabalhe muito mais do que em uma interação pessoal.

Como? Por meio da *escolha das palavras* e do *tom de voz*. Em outras palavras, é a **paralinguística** (como discutido no Capítulo 4) que se torna importante quando estamos ao telefone. A entonação da voz passa a ser a principal ferramenta e a forma como soamos no outro lado da linha é o que determina as reações e os resultados.

Você se lembra dos 7/38/55?

O telefone não proporciona informações visuais para que se **transmita** ou **receba** uma mensagem do tipo "o que se vê" (os 55%), que ajuda a transmitir ou interpretar sentimentos adicionais às palavras. Essa falta do elemento visual também faz com que muitas pessoas resistam a "dar espaço" e monopolizem a conversa, disparando de um tópico a outro. **Regra: procure falar metade do tempo**.

As pessoas esquecem que muitas das palavras que usam quando interagem pessoalmente com alguém são subconscientemente escolhidas para agir em conjunto com *expressões faciais* ou *gestos*, algo que reforça o sentido das palavras:

— Você é mesmo um sabe-tudo, não é verdade?
— Ah, não acho que possa assinar isso.
— Quais são os resultados da agência de publicidade?
— Terrível!

Todas essas observações podem ser interpretadas de forma bem diferente ao telefone sem o complemento de uma piscadela ou sorriso para sinalizar o humor. Expressões faciais podem transformar um aparente insulto em uma brincadeira. Ao telefone, quem ouve precisaria estar alerta às inflexões vocais para determinar se o comentário é divertido ou sério.

O corpo ajuda a voz

O telefone é puro som. É o reino dos números "percentuais"

que excluem o visual: os 38 % de como **soamos** e os 7% do que dizemos (as **palavras**). Com a falta de respostas visuais (para ambos), as palavras precisam ser menos *ambíguas,* e o tom e o ritmo da voz adquirem vital importância.

Tire vantagem do fato de que o **corpo** pode ajudar a provocar a impressão que se deseja causar por meio da voz.

Como o corpo pode ajudar? Bem, por exemplo:

- Se você está numa ligação *difícil* e percebe que o tom da sua voz não está em conformidade com as palavras (sugerindo tensão, irritação, hesitação, desconfiança ou o que quer que seja), recline-se na cadeira, relaxe os ombros e também os lábios (lembra do sorriso?) e perceberá uma mudança significativa.
- Quer dar um tom casual a uma conversa? Faça o que muitos âncoras fazem no início do telejornal: incline-se sobre a mesa (do escritório, cozinha etc.). Perceba a transformação no seu estado **emocional**.
- Da mesma forma, esteja atento ao ritmo da sua respiração. Se você acaba de brigar com o seu filho, que acaba de sujar o sofá com geleia, ou se indispôs com um colega de trabalho, é provável que a sua respiração fique curta. *Não é um bom momento para pegar o telefone e fazer uma ligação*. Que impressões seriam transmitidas?
- Já precisou fazer um telefonema desconfortável para um parente, amigo ou colega de trabalho ou ligar para uma empresa com uma reclamação? É bem provável que isso aconteça quase todo dia! Mais uma vez, **tire vantagem do corpo**. Nesse caso, faça a ligação delicada de pé. Perceba como você soa diferente quando não está sentado (para começar, há uma vantagem do ponto de vista da *respiração*). É possível transmitir mais confiança, por soarmos mais assertivos e afirmativos. Experimente. Não conheço ninguém que não tenha notado a diferença – para melhor.

Não parece natural falar sem a ajuda da linguagem corporal; por isso é uma aula observar comunicadores experientes falando ao telefone. Eles agem com naturalidade. Usam expressões faciais e gesticulam como se estivessem falando com alguém à sua frente.

Isso reforça a mensagem com *sentimentos*, que são percebidos do outro lado da linha. Atuar durante uma conversa telefônica dá a ilusão de que a outra pessoa está

presente, o que faz com que as palavras sejam mais eficazes. Não somos tolhidos por falar com um fone de plástico, e as mudanças nas expressões faciais automaticamente criam o padrão vocal certo. Faça uma experiência: *tente ficar irritado ao telefone com um sorriso aberto no rosto*. Não funciona, não é verdade?

Os mesmo princípios se aplicam ao treinamento dos profissionais do rádio. Os professores invariavelmente dizem aos treinandos que façam suas vozes "sorrirem" sempre que isso for apropriado para transmitir entusiasmo ou outras emoções positivas. Essa técnica dá cor e personalidade à voz de quem fala e aumenta a probabilidade de a mensagem ser ouvida. Em certas empresas, há cartazes acima dos telefones com os dizeres: "Faça com que a sua voz sorria". Isso é prova o bastante de que as pessoas precisam dar mais atenção à técnica ao telefone.

É o medo equivocado de se sentir ou parecer tolo que geralmente inibe as pessoas de sorrir ao telefone. *Por isso elas se escondem atrás do tom monótono*. Essas pessoas não compreendem que, quando se usam todos os outros meios de expressão, o tom de voz e, portanto, o discurso ganham mais substância. E o telefone é pura voz.

Escolha a abordagem certa

O mais frequente é que falemos ao telefone com estranhos – pessoas que não conhecemos. **E muito provavelmente pedimos que façam coisas para nós**. Portanto, precisamos vender a nós mesmos.

- "Sei que o senhor está até o pescoço de trabalho, eu entendo. Mas a casa está sem luz e a minha filha de quatro anos fica apavorada à noite. E, ainda por cima, ela tem medo de fantasmas!"
- "Preciso mesmo falar com o senhor Hyde esta manhã. Será que existe a possibilidade de a senhora tentar entrar em contato com ele e pedir a ele que ligue para mim durante o *coffee break* da conferência?"
- "Sei que esta semana está puxada para a senhora, sra. Maia. A sua secretária me disse que a senhora acaba de voltar de férias, mas tenho certeza que verá que, se

conseguir uma janela de 20 minutos na sexta-feira para uma reunião, o nosso encontro será muito proveitoso."

O que dizemos e como dizemos são as chaves do sucesso. A forma como reagimos a um pedido depende da forma como ele é feito. Pense em como reagiria às abordagens a seguir.

Telefonema para a recepcionista de um médico solicitando uma consulta:

1 "Olá. O meu filho não está se sentindo bem – ele passou o fim de semana com dor de garganta. Eu gostaria de ver o médico nesta manhã. Mas também pode ser entre as 13h15 e 14h. Depois disso, preciso ir ao supermercado." (Mais ou menos uma exigência.)
2 "Sei que é manhã de segunda-feira e que o médico provavelmente está muito ocupado, mas realmente preciso vê-lo o quanto antes." (Uma postura que demonstra que também se entende o ponto de vista do outro.)

Telefonema para uma seguradora solicitando o pagamento de um sinistro.

1 "Exijo o pagamento imediato. Já se passaram duas semanas desde que fiz o pedido. Não estou nada satisfeito com a empresa de vocês."
2 "Já faz duas semanas que solicitei o pagamento do sinistro. Sei que houve um feriado bancário e que vocês provavelmente foram inundados com sinistros provocados pela tempestade, mas isso está realmente sendo um transtorno. Será que podemos resolver isso com brevidade?" (Transmitido com sentimento.)

São óbvias as abordagens que terão os melhores resultados ao telefone, não é verdade? É claro que existem exceções, afinal, você pode ser atendido por uma pessoa inflexível.

Praticamente todos os dias nos deparamos com situações nas quais precisamos pedir algo a alguém; portanto, precisamos vender a elas a ideia da cooperação. O seu "eu telefônico" é a chave para conseguir a reação certa.

No âmbito profissional

No mundo dos negócios, um telefonema pode ser necessário para:

- conseguir informações sobre uma empresa;
- descobrir o nome de uma pessoa com quem se precisa falar;
- falar com essa pessoa;
- agendar uma reunião (ou, em muitos casos, fechar um negócio).

O processo precisa ser conduzido com cuidado do início ao fim. Primeiro, você solicita informações a alguém (um desconhecido). Então, você pede para falar com a pessoa com quem precisará lidar.

O primeiro contato telefônico geralmente é feito com a secretária do tomador de decisões com quem será preciso falar. A secretária, geralmente muito poderosa no papel de "filtro", subconscientemente decide como se sente a seu respeito. Se a sua voz é agradável e sorridente, mas não bajuladora, pode ser que ajude a superar o primeiro obstáculo. (Sorrir não é algo dissimulado. Se fosse ao escritório da pessoa, você certamente seria agradável e sorriria. Mas você está presente *ao telefone*. Qual é a diferença?)

O problema: **a pessoa, muito ocupada, recebe um volume incrível de ligações, de pessoas em busca de fazer com que ela se interesse por suas propostas.** Muitos desses telefonemas resultam em nada além de perda de tempo, por pura falta de profissionalismo nas abordagens. O resultado: os tomadores de decisões desenvolvem um casulo à sua volta. É muito raro entrar em contato direto com

eles. Sua mentalidade acaba ficando parecida com a da humorista, escritora e crítica americana Dorothy Parker, a qual declarou que sempre que ouvia a campainha do telefone, a primeira coisa que lhe vinha à mente era "*Qual será a nova encheção de saco?*".

Então, agora, essas pessoas estão sempre "em reunião", de acordo com as suas secretárias protetoras, que solicitam que seja enviado um fax ou e-mail.

As pessoas com cargas estressantes de trabalho sempre lutam com o tempo. Não há horas de trabalho suficientes para lidar com reuniões internas, avaliações de memorandos, leitura de e-mails, resolução de problemas pessoais, leitura de revistas especializadas, recepção de visitantes e viagens a trabalho para fazer visitas. Portanto, se você conseguiu entrar em contato com uma dessas pessoas, é melhor que a sua história seja boa.

Analisemos passo a passo o processo da abordagem telefônica. Os seus objetivos são identificar se a empresa está interessada na sua proposta, descobrir no "domínio" de quem ela se encaixa e ser transferido para essa pessoa se ela estiver disponível. Os estágios são:

1 Entrar em contato com a recepcionista.
2 Ser transferido para a secretária da pessoa relevante/ tomador de decisão ou para outra pessoa do departamento.

Se tiver sucesso nos dois primeiros passos, siga em frente para:

1 Conversa telefônica com o tomador de decisão.
2 O próximo passo natural, ou seja, agendar uma reunião com ele.

Esse cenário é o padrão que a *maioria* das relações profissionais geralmente segue no início. Portanto, cada passo é crucial como meio para um fim. Se a situação for mal conduzida em qualquer um dos estágios, tudo desmorona, como um castelo de cartas.

De modo geral, não se tem uma segunda chance para provocar uma primeira impressão!

Esses princípios se aplicam não apenas para situações com interação pessoal, mas têm importância ainda maior ao telefone. Os seus esforços não têm início no passo 3; eles começam já com o passo 1. Depois desse

primeiro obstáculo, tem início o processo. Agora, analisaremos cada um dos estágios de forma detalhada.

Primeiro ponto de contato

"O gerente de viagens é o sr. Jenipapo", diz a telefonista.

Você descobriu quem é o gerente de viagens, mas ainda precisará passar pela sua secretária:

— Posso falar com ele, por favor?
— Todas as ligações passam primeiro pela assistente dele.
— Ah. A senhora pode, por favor, me dizer o nome dela?
— Sim, é Sílvia." (*É tão irritante*! Em algumas ligações, ficamos sabendo apenas o primeiro nome de uma pessoa, o que pode não ser muito útil. Quando a ligação for transferida, dificilmente poderemos dizer: "Oi, Sílvia. Será que é possível...?)
— A senhora pode me dar o sobrenome dela?
— Sim. Novaes – Sílvia Novaes.

Você é transferido para a assistente.

— Escritório do sr. Jenipapo, boa tarde.
— É Sílvia Novaes quem fala?
— Sim.

Voltamos aos benefícios de ter a *cortesia* de lembrar os nomes das pessoas. Isso é um apelo ao ego delas. A maioria das secretárias se considera assistente pessoal do chefe. Muitas, inclusive, têm esse título. Recepcionistas e telefonistas (principalmente se estiverem há pouco tempo no emprego) podem não estar cientes disso. Não faça o que a maioria das pessoas faz, não se refira a elas diretamente como secretárias. As conotações disso, para um verdadeiro assistente pessoal com um papel importante, podem fazer com que você não seja visto com bons olhos.

Dirija-se à pessoa pelo título – com um nome. Você terá a atenção dela e, psicologicamente, ela estará receptiva. Você confirma a identidade dela na hierarquia da empresa, algo pelo que as pessoas lutam na selva corporativa dos dias de hoje.

Agora vem a parte difícil. Você confirmou a identidade dela. O próximo movimento é definir *a sua*.

Este é o estágio no qual as coisas seguem adiante ou desmoronam. O problema é que as pessoas que "filtram" as ligações de um chefe ocupado muitas vezes vão longe demais. Esse excesso de zelo pode significar que o chefe acabe ficando alheio a determinadas coisas que poderiam ser de interesse. Você precisa fortalecer os seus esforços para garantir que será ouvido.

Existem alguns pré-requisitos, como a cortesia. Não há substituto para isso. Gostamos de falar com pessoas agradáveis e educadas, e elas são cada vez mais raras; portanto, se for cortês, já será meio caminho andado. A maioria das pessoas é desleixada demais para se dar a esse trabalho. O próximo fator é: você *soa* como alguém importante? (Certo, você *é* importante, mas não se trata disso – você *soa* importante?) Esse é o único parâmetro para a pessoa que seleciona as ligações. Ela não pode avaliar a sua aparência pelo telefone: você será julgado pela forma como soa, pelo que diz e como diz.

Sigamos em frente. Você acaba de perguntar se pode falar com o sr. Jenipapo.

— O senhor pode me dizer qual é o assunto?
— Sim, claro. Sou da MBI Internacional... O meu nome é Cunha. Preciso tratar de um pacote de conferência com ele.
— Ele já falou com o senhor, sr. Cunha?
— Não, ainda não nos falamos.
— Um minuto. Verei se ele pode atendê-lo.

(Dois minutos depois) — Ele está ocupado no momento. O senhor poderia enviar um e-mail?

— Não é tão simples. Preciso discutir um assunto com ele, sra. Novaes. Não me incomodo em esperar. Preciso de apenas quatro ou cinco minutos do tempo dele.
— Só um minuto, sr. Cunha.
— Alberto Jenipapo falando.

Ela permitiu que você passasse pelo filtro. Muito bem. Mas não se esqueça que os chefes também podem gostar de se fazerem de difíceis. Eles se sentem poderosos quando se negam a atender ligações. Isso dá a eles um senso de satisfação. ("As pessoas querem falar comigo, mas eu não tenho tempo" – **um reforço na autoestima**.)

Eles também acreditam que é necessário reforçar com as secretárias que não estão à disposição para qualquer pessoa e a qualquer momento. Mas não há como negar que as assistentes exercem grande influência.

Vejamos a situação do ponto de vista delas. Elas não querem parecer pouco eficientes aos olhos do chefe, portanto, precisam ser seletivas quanto a quem tem acesso a ele. Na verdade, algumas levam essa postura longe demais; por isso, cabe a quem liga criar a impressão certa e persistir – educadamente.

O chefe pode pedir à secretária uma opinião (30 segundos) a respeito do intruso ao telefone e querer saber do que se trata. Então, cabe à secretária *persuadir* o chefe a falar com você. ("Ele me pareceu ser uma pessoa simpática, sr. Jenipapo. Pode ser interessante ouvir o que ele tem a dizer.")

Dialogando com o contato

Quando é transferido para a pessoa com quem deseja falar, você é, na verdade, uma *visita* na linha telefônica – e deve conduzir a conversa tendo isso em mente.

Você certamente interrompeu a pessoa no meio de algo. Você não sabe o estado de espírito dela. Ela pode estar em meio a uma crise. Pode ter voltado de uma viagem ao exterior naquela manhã. Pode estar se recuperando de uma doença. O telhado da casa dela pode ter sido arrancado por uma tempestade. Mas, o que quer que seja, pode ter certeza que ela não lhe dirá. É com você agora. **Use um pouco da sua ESP**. Onde está a sua empatia – a qualidade em falta na maioria das pessoas? Entre na mente dela.

— Sr. Jenipapo, obrigado pelo seu tempo. Serei breve.

Dois pontos para você. Você reconheceu que ele está ocupado. Isso é gentil. E, segundo, deu um passo positivo na direção de ter a atenção dele enquanto estiver falando. Você prometeu que será breve. Música para os ouvidos!

Você sabe como é. Alguém que você conhece liga. Você tem um milhão de coisas a fazer. Se souber que a pessoa é capaz de falar, falar e falar, a sua mente diz: "Ah, não. Ele de novo não". Consequentemente, você desliga, e durante toda a ligação está *distraído* porque tenta descobrir qual frase será

a última. **Você deixa de escutar a maior parte do que é dito**.

É muito comum também que se atenda uma ligação a contragosto, seja porque a pessoa ache difícil dizer não, seja para se livrar de alguém que já se recusou a atender muitas vezes. Situações negativas desde o início, elas se assemelham a uma luta de esgrima.

Mas quando quem liga diz “serei breve”, a outra pessoa fica mais propensa a baixar a guarda. Ela pode se permitir prestar atenção e escutar. Ela relaxa um pouco e realmente ouve o que está sendo dito.

Certos tipos de pessoa preferem que se vá direto ao ponto. A mente foca no que está sendo discutido, e não é bom que o interlocutor fique para trás. (Esse tipo de pessoa será abordado no Capítulo 9.)

Muitas pessoas prolongam um telefonema falando num tom lento e monótono, iniciando frases que não concluem por terem pensado em outra coisa. As conversas delas, ou monólogos, se desenrolam de forma parecida com: “Talvez possamos tentar... Quer dizer, se você concordar com um mínimo de... Ou acredito que posso ver o que é possível fazer...”. E isso continua *ad infinitum*. Não há começo ou fim – *não há resultado*.

Você pode ter passado por situações de interação pessoal nas quais pode ter se saído bem em virtude de qualidades compensatórias. Mas, ao telefone, é claro, poderá contar apenas com a projeção da sua mensagem.

Pergunte a si mesmo: “O que está *acontecendo* do outro lado da linha?”.

Agendando uma reunião

Situação 1

— Agência, bom dia. Em que posso ajudar?
— Bom dia. A senhora poderia me dizer quem está responsável pelo setor de conferências?
— Não tenho certeza. Sou nova aqui. Vou ver se consigo descobrir... Só um minuto... Deixa eu dar uma o-l-h-a-d-a nesta l-i-s-t-a... Me desculpe, preciso atender outra

ligação... Agora, onde.... conf... Só um minuto... Me desculpe. O senhor pode esperar um minuto?
— Sim.

Três minutos de música e uma gravação do tipo “A sua ligação é importante para nós” depois:

— Entrei em contato com o atendimento. Eles disseram que depende.
— Depende do quê?
— Ah, não sei na verdade.
— A senhora pode transferir a ligação para eles?
— Só um minuto.

Dois minutos depois:

— Falei com eles outra vez. Eles disseram que acham que é o sr. Coelho. Vou transferir para a secretária dele. Não sei se ela já chegou. (*Click*)
— Coelho falando. (Voz apressada e impaciente.)
— Ah, sr. Coelho. Fui transferido direto para o senhor. Antônio Palácio da Hotéis Cinco Estrelas. Temos um novo hotel de cinco estrelas com estrutura exclusiva para conferência. Temos muito interesse em estreitar laços com empresas como a sua, que organizam exibições de filmes e jantares para celebridades. Gostaria de agendar uma visita com o senhor. Terça-feira às 9h15 está bom ou quinta-feira às 14h30 fica melhor para o senhor?
— Bem, na verdade, nenhum dos dois horários.
— Me desculpe. O que o senhor quer dizer?
— Bem, sr. Estrela. Do que exatamente o senhor quer tratar?
— Como eu disse, do nosso novo hotel.
— Qual é mesmo a sua empresa, sr. Estrela?
— É a Hotéis Cinco Estrelas. O meu nome é Palácio. Antônio Palácio.
— Ah, sim. Me desculpe, sr... é... Palácio. Estou no meio de uma reunião agora. A minha secretária ainda não chegou. Me dê o seu telefone.
— O meu telefone... é... É...
— Eu retorno a ligação daqui a cerca de 15 minutos. Até mais tarde, sr. Estrela.

Duas horas depois, nada de ligação.

Situação 2

— Agência, bom dia. Em que posso ajudar?
— Bom dia. A senhora poderia me dizer quem está responsável pelo setor de conferências?
— Vou confirmar. O senhor pode aguardar um minuto?
— Claro. Obrigado.
— Falei com o atendimento. Eles disseram que depende do que se trata.
— Certo. Eu entendo. A senhora pode me passar para o atendimento, então? Acredito que isso facilitaria as coisas.
— Sim. Qual o nome do senhor?
— O meu nome é Palácio.
— Vou transferir a ligação, sr. Palácio.
— Atendimento, Elis Veloso. É o sr. Palácio?
— Sim. Bom dia. Eu gostaria de saber quem é o responsável pela organização de conferências.
— Claro. É o sr. Coelho. Posso ajudá-lo em algo?
— Bem, eu gostaria de falar com o sr. Coelho sobre o nosso novo hotel, se ele estiver disponível. Ficarei poucos dias na cidade, uma vez que a nossa matriz fica em Porto Alegre. ☺
— O senhor quer que eu transfira a ligação para a secretária dele?
— Seria ótimo, sra. Veloso. Obrigado.
— Deixe-me ver se ela está na sala dela." (*Click*) "sr. Palácio, ela não está atendendo. Vou transferir o senhor para a linha direta do sr. Coelho.
— Coelho falando.
— Sr. Coelho, acabo de falar com a sra. Veloso. Ela me transferiu direto para o senhor. A minha empresa é a Hotéis Cinco Estrelas. (Pausa) O meu nome é Palácio. Antônio Palácio. (Pausa) O senhor pode falar? ☺
— Bem, na verdade estou com alguém na minha sala. Mas pode falar. Do que se trata?
— Ah. Liguei num momento inconveniente. Posso voltar a ligar num momento em que o senhor esteja livre? Acho que seria mais adequado. ☺
— Claro. Devo estar livre por volta das 11h30.
— Ótimo. Ligarei neste horário.
— Me desculpe, qual é mesmo o nome do senhor?
— A minha empresa é a Hotéis Cinco Estrelas. Eu sou Antônio Palácio.
— Certo. Nos falamos mais tarde, sr. Palácio.

— Um abraço.

Às 11h35:

— Sr. Coelho. É Antônio Palácio. Liguei há uma hora.
— Sim, sr. Palácio. Hotéis Cinco Estrelas, não? O que posso fazer pelo senhor? ☺
— Bem, nós temos um novo cinco estrelas no Rio de Janeiro. Esse é o tipo de propriedade na qual o senhor pode ter interesse?
— Bem, nós usamos todo tipo de hotel, para clientes e para os nossos funcionários. Agora, por exemplo, estamos organizando um evento no Leblon. Escolhemos um hotel tanto agradável quanto elegante. Organizado e bem conceituado. As instalações são boas. É um ótimo hotel spa com piscina coberta, o que é sempre um diferencial importante. Não é de estranhar que algumas pessoas da nossa equipe tenham ficado para o fim de semana, unindo prazer aos negócios – ou seria o contrário, sr. Palácio?
— Bem, eu não saberia dizer.
— Quando o senhor disse que gostaria de fazer uma visita? Estou até o pescoço de trabalho essa semana.
— Bem, para dizer a verdade, estou na cidade apenas por alguns dias. Será que poderia ser, digamos, na terça-feira por volta das 9h15? Ou, se esse horário não for bom, na quinta-feira à tarde?
— Quinta-feira seria melhor. Pode ser às 14h30?
— Sim. Podemos marcar para algo em torno de 14h30 e 14h45? Para o caso de eu ter problemas para estacionar?
— Está ótimo. Mas o senhor pode parar no nosso estacionamento. É só dar o meu nome.
— Obrigado. Nos vemos na quinta, então.
— Um abraço, sr. Palácio.

Do outro lado da linha

Você sabe como é. Isso acontece o tempo todo. Um filme que você não vê há anos está passando na TV. Você está concentrado – as memórias invadem a sua mente. (*Ah, sim* –

aquele laser – eu me lembro. Humm... como ele se safou daquilo?

"Você espera que eu fale, Goldfinger?" "Não, sr. Bond. Eu es-pe-ro que você morra!")

Toca o telefone. Você agarra o controle remoto e diminui o volume da TV. Praguejando pela interrupção, você atende e diz um "alô" contrariado.

— Ah, é você, João? É Tomás.
— Tomás... oi.
— A sua voz está diferente. Enfim. Eu precisava ligar. Lembra que conversamos sobre aquele hotel na Amazônia no mês passado?... Ah, só um minuto, João. Samanta, vá ajudar a sua mãe com os brinquedos. O papai está no telefone. Não, não pode... Desculpe, João – interrupções o tempo todo. Onde eu estava? Como vão as coisas com vocês? Tudo bem?
— Sim, sim. É... Tudo OK." (Extremamente rude.)
— Você lembra o nome daquele hotel, João?
— Que hotel? (Olhando para a TV sem som.)
— O hotel na Amazônia. Aquele com vista para a floresta.

A conversa continua no mesmo clima.

Esse é o tipo de situação que acontece todo dia, em casa e no trabalho. Você pode imaginar Tomás, depois do telefonema, quando a esposa pergunta para ele: "Como está João? Ele lembrou o nome do hotel?".

— Humm... ele estava um pouco estranho.
— Ah. Como assim estranho?
— Bem, ele estava um pouco grosseiro, nada parecido com o João de sempre.
— Você acha que Joana o deixou?
— Não, não.
— Talvez ele esteja chateado com a gente. Você não está devendo dinheiro para ele, está? Ou pegou emprestada alguma coisa que não devolveu? Talvez ele não tenha gostado do presente de aniversário... Mas eu achei a cara dele.
— Não, não. Acho que não é nada do tipo. Enfim, ele estava um pouco estranho. Ele não parecia estar prestando atenção no que eu estava falando. Simplesmente não estava interessado.
— Bem, talvez eles estivessem com visitas. Você perguntou?

— Não, mas acho que deveria ter perguntado. Ei, você pode estar certa. Pouco antes de desligar ele murmurou alguma coisa sobre uma tal de “Pussy Galore”[2]!

Que situação! Ambos ficaram incomodados com o resultado do telefonema. João está maldizendo Tomás por tê-lo feito perder uma parte importante do *007 Contra Goldfinger,* e Tomás está chateado com João. (“*Bem, se ele não pode ser ao menos simpático quando eu ligo – mesmo que estivessem com visitas –, ele que vá se danar.*”) Mais tarde, quando acaba o filme, João pode vir a analisar a conversa ao telefone (que conversa?) e pensar consigo mesmo: “*Humm, talvez eu tenha sido um pouco rude com Tomás. Não... ele não ia se incomodar com isso*”.

O problema é muito simples: quando ligamos para alguém, em casa ou no trabalho, é possível que estejamos *interrompendo* a pessoa enquanto ela cuidava do jardim, escrevia um relatório, navegava na internet, almoçava, estava no meio de uma discussão ou reunião, em uma situação de crise, assistindo televisão... Mas algumas interrupções são piores do que outras.

Imagine se Tomás tivesse usado a cabeça para entrar na mente de João – sido mais empático – assim que percebeu que o tom da voz do amigo estava diferente:

— João, é Tomás. Estou interrompendo? Está podendo falar?
— Ah, tudo bem. Estou vendo *007 Contra Goldfinger*. Faz anos que assisti a esse filme.

— Não vi esse. Nunca gostei muito dos filmes de James Bond. Aqueles martínis preparados na coqueteleira em vez de apenas misturados, assustador! Olha, eu ligo mais tarde, lá pelas dez. Não é um assunto de vida ou morte. A gente se fala.
— Mas...
— Não, não se preocupe. Eu ligo às dez. Um abraço.

Um cenário bem diferente do anterior. João ficou impressionado por Tomás ter demonstrado tamanha empatia. Isso não passa despercebido. E ele quase certamente será a pessoa a fazer a ligação às 22h, antes de Tomás. E será todo ouvidos.

As pessoas não se concentram no que você está dizendo se a mente delas estiver em outro lugar. Mais uma vez, você estará sendo "traído". A eficácia da sua mensagem ao telefone será ideal apenas se o interlocutor prestar atenção ao que está sendo dito.

> A maioria das pessoas não deixa que você saiba que está interrompendo ou que fez a ligação em um momento inoportuno.

Cabe a você detectar isso pelo tom de voz delas – lembre, o telefone é pura voz – e então decidir o que fazer. *Você* deve tomar a iniciativa; o interesse é todo *seu*.

O momento certo

Quando pegamos uma pessoa em um momento inoportuno, isso pode implicar no *fim* do relacionamento, da venda, do aumento de salário, da solicitação de uma visita de urgência ao encanador, da viagem para o congresso, do pedido de um dia de folga. **E geralmente não temos uma segunda chance**. Lembre-se do fato que discutimos anteriormente: de modo geral, as pessoas não gostam de mudar de ideia depois de recusar um pedido. Isso faz com que pareçam indecisas e sugere que cometeram um erro no primeiro contato (mais uma vez, o ego). Mesmo que saibam que estavam erradas, elas podem se aferrar à decisão, que pode ter sido tomada às pressas.

Por que tomada às pressas? Por que elas estavam *ocupadas* e queriam livrar-se de você. Se você tivesse detectado as vibrações e sugerido ligar mais tarde... *talvez a história tivesse sido diferente*. Admitamos, algumas vezes á mais fácil dizer não de primeira quando estamos pressionados pelo tempo ou preocupados.

Por isso o **momento certo** é tão importante. Se for possível detectar pelo tom de voz que o momento não é dos mais oportunos e, portanto, favoráveis à sua causa, *corte a conversa pela raiz*. Em certas situações, a outra pessoa pode fazê-lo; mas, na maioria dos casos, deverá ser *você*. **Você tem mais a perder**.

Esse fator é tão importante (e negligenciado) que merece uma repetição: saber *quando falar* e *quando não falar* com alguém ao telefone pode fazer a diferença entre mover montículos e montanhas. Esteja sempre atento para os aspectos **situacionais**. Você pode não ter uma segunda chance.

Quando a pessoa está acompanhada

É comum ligarmos para alguém no trabalho e esta pessoa não estar sozinha. Elas podem informá-lo a respeito disso e sugerir que ligue mais tarde:

— Estou numa reunião no momento. Posso ligar para você mais tarde?
— Estou com uma pessoa na minha sala. Você pode me ligar mais tarde?

Se, como no primeiro exemplo, a pessoa se oferece para ligar mais tarde, diga que você ligará. É melhor dessa forma. É bem provável que ela se esqueça e assim você evitará a espera e as elucubrações. Mesmo que ela não tenha esquecido, o telefonema para você pode agora ser de baixa prioridade (com todos os problemas que surgiram durante a reunião que você interrompeu) – um papel no fundo da pilha.

Se a pessoa diz que tem alguém na sala com ela, você está com sorte. É muito mais comum que não sejamos informados disso. **E é aí que começam os problemas**.

Problema: *as pessoas se comportam de forma diferente ao*

telefone quando estão acompanhadas. Entre os motivos, podemos citar:

- elas estão nervosas;
- elas querem impressionar a pessoa;
- elas têm consciência de que deixaram a pessoa esperando (e, por isso, apressam a conversa com você);
- elas não querem que a pessoa presente saiba a respeito do que está sendo tratado com você;
- elas falam pelo viva-voz e a(s) outra(s) pessoa(s) na sala ouve(m) tudo que você estiver dizendo.

Perceba como você se comporta quando conversa ao telefone desacompanhado, na privacidade da sua casa ou do escritório. É provável que a conversa flua com naturalidade enquanto você olha para o ambiente familiar. Não é preciso medir as palavras, uma vez que ninguém ouve o que você está dizendo. É uma conversa privada entre duas pessoas.

Agora compare essa situação à outra na qual você está acompanhado por uma pessoa ou por um grupo de pessoas. Você pode adotar um tom mais formal; pode ser menos amistoso, menos "espirituoso" até. As suas palavras são escolhidas com mais cuidado, portanto, você fica *menos natural* e *menos fluente*. Você sente que o diálogo está sendo "avaliado". É natural.

Se você liga para alguém pela primeira vez e tenta despertar o interesse dessa pessoa, que calha de estar acompanhada, pode ser que haja problemas à vista. Ela pode ser do tipo que gosta de impressionar. Pode ser que esteja acompanhada do chefe, então, ela pode querer "mostrar quem manda". Puro jogo de cena. Os ouvintes observam uma demonstração de poder que diz: "Eu sei como lidar com desperdícios de tempo em potencial. O meu tempo é importante".

Você pode ser uma pessoa simpática. O seu comportamento ao telefone pode ser ótimo; a sua proposta, excelente. Mas ocorrerá uma rejeição artificial do seu telefonema porque a pessoa quer demonstrar ser perspicaz e poderosa para uma plateia.

Se ela estiver em algum tipo de reunião, o telefonema força uma interrupção nos procedimentos. As reuniões têm níveis variados de importância. A secretária, um sócio, um diretor, um representante da agência de publicidade ou um cliente pode estar na sala. Seria interessante se ela pedisse para

você ligar mais tarde. *Mas muitas pessoas não o fazem*, principalmente por pensarem que seria um inconveniente para elas (e para você).

Se a pessoa atende a ligação, a *concentração dela estará instável*, dada a percepção de que deixará a pessoa presente na sala esperando. O tempo dela também é valioso. A forma mais simples de se ver livre de você é dizer não à sua proposta, independentemente dos méritos que ela tiver.

Algumas vezes, a sua ligação pode ser um retorno confidencial relacionado a algo que já discutiram. Ela não quer que a pessoa presente saiba que está pensando em comprar uma casa em Punta del Este ou uma banheira de hidromassagem ou avaliando a contratação de uma empresa de consultoria. A conversa com você, então, será artificial e monossilábica, e você pensará que ela não está mais interessada.

É importante ter em mente que, se a pessoa para quem você ligou estiver acompanhada, você terá que se esforçar para **analisar o seu tom de voz**. Isso proporcionará uma indicação quanto a se você deve arriscar uma abordagem direta em relação à sua proposta ou se é melhor esperar por uma oportunidade mais favorável.

Se você estiver falando com alguém pela primeira vez, é interessante perguntar se aquele é um *momento conveniente para conversarem*. Mesmo que você já tenha passado pelo "filtro" e a pessoa esteja disposta a conversar com você, esse gesto pode fazer com que ela fique mais receptiva.

> A regra de ouro é: avalie se o momento é adequado para seguir em frente com a sua proposta ou solicitação ou se é melhor esperar por um momento em

que a pessoa esteja mais receptiva.

Quantas vezes você desligou o telefone e pensou: “Isso é estranho. Ele estava interessado quando nos encontramos na semana passada; o que será que aconteceu? Ele soava completamente diferente, quase tenso”. (E quantas vezes será que pensaram o mesmo a seu respeito?)

A pessoa provavelmente soava diferente e menos receptiva porque não estava sozinha. Você deve avaliar a situação e, se for o caso, agir rápido, por exemplo, questionando-a se prefere novo contato em outro momento. Se você insistir em seguir em frente e arriscar, mesmo em um primeiro contato telefônico com uma pessoa, você pode não alcançar o que deseja e não voltar a ter outra oportunidade.

Moral da história: se houver dúvidas, pergunte se está interrompendo. Você estará entrando na mente da pessoa. Estará demonstrando seus poderes de ESP (Empatia + Sinceridade = Persuasão).

A escolha do momento certo é vital quando se tenta ser persuasivo. Não raro, reagimos de forma completamente diferente à mesma abordagem; isso faz parte da natureza humana. Algumas vezes, o motivo é **cognitivo** (estado de espírito); em outras, são as **circunstâncias**. E isso deve ser dito e repetido: levantar um assunto no momento errado pode aniquilar completamente as suas chances. Esperar pela oportunidade certa pode levá-lo direto ao seu objetivo.

Você sabe tudo a respeito do momento certo quando o assunto é a sua vida pessoal. Afinal, acredito que espere por um momento oportuno antes de abordar temas delicados:

– Querida, sente-se. Quer uma taça de vinho branco? Aqui. Como foi a reunião hoje? Foi tudo bem! Fico feliz. Existe a possibilidade de um aumento de salário já no mês que vem? Que maravilha... Quer outra taça? Aqui. Lembra que você disse que tiraria férias em setembro? Bem, Emília me mostrou uma oferta especial para um pacote de cruzeiro pelo Mediterrâneo no jornal de hoje.

No âmbito profissional, muitos negócios são perdidos porque a pessoa que faz a ligação não entende a necessidade de ser **intuitiva** antes de tirar o fone do gancho. Você ligaria para um cliente em potencial às 9h15 no dia em que ele volta de férias para tratar de algo que discutiram às vésperas da sua saída? Você ligaria para o seu chefe para tratar da

escolha do novo carro da diretoria na manhã em que ele fica sabendo que vocês estão sendo alvo de uma tentativa hostil de compra?

As pessoas geralmente reagem melhor se estão de bom humor e não estão sob pressão, quando as coisas fluem sem maiores problemas. Seja perspicaz. **Escolha um momento oportuno para a sua abordagem**. Em outras palavras, ligue quando a outra pessoa estiver propensa a dar-lhe toda a atenção. A reflexão é essencial nos relacionamentos pessoais e crucial no mundo dos negócios. Devemos estar sempre cientes disso, afinal, sabemos que é uma verdade absoluta.

Apresentando-se ao telefone

De volta ao exemplo de contato telefônico.

Você foi transferido para o sr. Jenipapo. Então, dê um passo de cada vez. Você sabe que usar o nome dele fará com que a abordagem seja mais pessoal e você quer que ele se lembre do seu nome e do nome da sua empresa – ou, na pior das hipóteses, de uma dessas duas coisas. Algumas pesquisas concluíram que a maioria das pessoas contatadas por telefone se preocupa mais em não esquecer o nome da empresa do que o da pessoa que faz a ligação. Elas não se incomodam em perguntar o seu nome ao final da ligação (se tiverem empatia e derem-se ao trabalho, elas desejarão saber o seu nome no início da ligação e passarão a usá-lo para se dirigirem a você).

O problema é que, quando consegue ser transferida, a maioria das pessoas inclui os dois nomes em uma frase longa (muitas vezes de forma indistinta): “Olá, é Justino Cunha da MBI Internacional. Gostaria de saber se podemos nos encontrar para discutir...” (sem pausa para respirar). Não raro, quase como se estivessem envergonhadas, as pessoas sentem a obrigação de falar o mais rápido possível – para transmitir de uma vez os detalhes insignificantes. Insignificantes? O seu nome e o nome da sua empresa? Dificilmente.

Apenas para reforçar: vivemos em um mundo no qual gastamos a maior parte da nossa renda em “**desejos**”, e não em “**necessidades**”. Geralmente precisamos ser informados

da existência de produtos e serviços que depois qualificaremos como “desejos” – um projetor de último tipo, uma lanterna infravermelho, uma nova marca de cereal matinal, o patrocínio de um evento esportivo etc.

Quando ligamos para um cliente em potencial, por exemplo, podemos ter um produto, serviço ou proposta que possa ser um verdadeiro trunfo para ele – e para a empresa dele (nesta ordem). Não há espaço para a falta de autoestima. Se ele achar interessante o que ouviu, é provável que esteja aberto para que você justifique o tempo (seu e dela) que passou falando ao telefone marcando uma reunião. Afinal, ninguém quer ficar de fora. Você pode ter ideias interessantes.

Portanto, quando se apresentar para um desconhecido ao telefone, **esteja ciente do quanto a mente dele pode registrar de uma vez**. Você quer que a sua identidade seja firmemente estabelecida. Fale *devagar*: “sr. Jenipapo, bom dia”. Pausa. “É da MBI International”. Outra pausa. Deixe que ele assimile e lembre. Deixe que o computador mental faça uma rápida busca pelos dados. Agora que o primeiro lote foi registrado você pode dizer o seu nome: “O meu nome é Justino Cunha”.

Pense nisso. Você deu à pessoa a oportunidade de lembrar ou registrar o nome da sua empresa. Depois, deu a ela a oportunidade de ouvir o seu nome e, desta forma, fazê-la lembrar-se. Resultado: ela não sente que está falando apenas com uma voz. Isso é melhor para você por que:

- é fácil rejeitar uma *voz*;
- é mais difícil rejeitar uma *pessoa*.

Pense em um telefonema que recebeu de uma pessoa que recitou o nome dela e o da empresa. Se você estava preocupado, pode não ter registrado nenhuma das duas informações. Você não sentiu qualquer *afinidade* com a pessoa e, como estava ocupado, a sua reação pode ter sido: “Como me livro desta **voz**?”.

Recapitulando. Você disse que seria breve; o sr. Jenipapo registrou isso. Você disse o nome da sua empresa; ele registrou isso. E, depois, o seu nome; se tiver sorte, ele o lembrará; mas, se não, é simples para ele dizer, em outro momento da ligação: “Me desculpe, mas não lembro o seu nome”.

É bem provável também que, se você falar com clareza e

espaçar as palavras, o ouvinte opte por anotar as informações enquanto você as transmite.

Agendando uma reunião

Muito bem, você resolveu o problema da identidade. Agora você quer ver se consegue despertar interesse pelos seus serviços e talvez agendar uma reunião. Mas lembre-se de que antes que a pessoa concorde em recebê-lo, ela deseja ter alguma certeza dos seguintes importantes fatores:

- Que ela gosta da forma como *você* soa – e, portanto, do que você representa.
- Que o seu produto ou serviço *é promissor* – que ela não vai desperdiçar tempo que seria melhor aproveitado na análise de um relatório importante, em uma reunião, em uma partida de futebol etc. Afinal de contas, há um sacrifício envolvido.
- Que seria fácil *se livrar* de você se não chegarem a um denominador comum. Essa é uma consideração muito importante e que não pode ser negligenciada. Muitas reuniões não se realizam em virtude de uma atitude insistente ao telefone. A pessoa pensa: “Se eu não consigo me livrar dessa pessoa ao telefone, como será que ela se comportaria no meu escritório (ou na minha casa)?” Portanto, apesar de interessada, a pessoa pode deixar a ideia de lado.

Ninguém gosta de dizer não – em especial pessoalmente. *É mais fácil ao telefone* ; a pessoa pode se esquivar e dizer “me envie o seu material impresso” e encerrar por aí o assunto. Em uma segunda ligação, a secretária pode dizer que o chefe avaliou o material e que não está interessado “no momento”, mas que o material “será arquivado e....”; o equivalente ao “Não ligue para nós – nós ligaremos para você” de Hollywood.

Tendo em vista que a pessoa precisa estar confortável em dizer não em um encontro pessoal, **a forma como você se comporta ao telefone é determinante para que concordem em recebê-lo**. Se você demonstrar que está disposto a investir o seu tempo, as suas chances serão boas.

Mas muitas pessoas não conseguem agendar a importantíssima primeira reunião porque não compreendem a lógica psicológica subjacente ao processo. Elas confundem agressividade com confiança. Não há nada de errado em ter confiança nos seus serviços; na verdade, esse é um pré-requisito. Mas existe uma fronteira tênue entre confiança o bastante e confiança demais.

Elas também confundem entusiasmo com confiança. Novamente, não há nada de errado em parecer entusiasmado, mas algumas pessoas exageram, e isso dá a elas um ar de falsidade – o que afasta o interlocutor. Ele acaba se recusando a marcar um encontro pessoal. Ele pensa: "Eu não me incomodaria em saber mais a respeito deste serviço – ele poderia ser útil, principalmente tendo em vista que atualmente estamos avaliando os nossos fornecedores, afinal alguns nos deixaram na mão recentemente. Mas essa pessoa é irritante. Não vou conseguir me ver livrar dela, ela não vai largar o meu pé". *A culpa é da atitude da pessoa que fez a ligação*. Ela não foi uma boa vendedora de si mesma. Ela entrou na mente do interlocutor? Não. A pessoa se recusou a recebê-la por um motivo negativo. E isso é trágico.

Menos é mais

Ser informado no início da ligação que ela seria breve fez com o sr. Jenipapo relaxasse. Que tal usar a mesma tática ao marcar as suas reuniões?

— Fui bem informado, sr. Jenipapo, de que o senhor está envolvido na organização das comemorações do quinquagésimo aniversário da empresa?
— Sim, estou.
— Acredito que nos encontramos em um seminário há aproximadamente um ano, se a minha memória para nomes não está me traindo.
— MBI, você disse?
— Sim.
— Pode ter sido numa conferência em Viena.
— Sim, acredito que sim. O seu nome me pareceu mesmo familiar. Que mundo pequeno!

— É verdade. Estou me lembrando agora. Estávamos hospedados no mesmo hotel, não é verdade? No centro da cidade, o centro antigo. Próximo da ópera. Um ótimo hotel, por sinal. A minha esposa estava comigo; ela adorou a viagem. Também fizemos aquele passeio de um dia pela cidade. E a conferência foi muito produtiva!
— É muito bom saber. Eu gostei muito do seminário. Estou ligando porque gostaria de agendar uma reunião breve com o senhor de, no máximo, meia hora. O ideal para mim é que seja nas próximas duas semanas.
— Bem, esta semana está bem puxada. Na semana que vem... Deixe-me ver – pode ser em qualquer horário a não ser por terça-feira à tarde e quinta-feira pela manhã.
— Ótimo. Que tal na segunda-feira às 15h?
— Perfeito. Estou anotando na minha agenda. MBI... sr.?
— Justino Cunha.
— Certo, sr. Cunha. Nos vemos, então. Bom, foi um prazer falar com o senhor. Obrigado por ligar.
— Obrigado. Enviarei um e-mail confirmando. Nos vemos no dia 9, às 15h. Um abraço.

Muito amistoso. Seria ótimo se mais telefonemas se desenrolassem dessa forma. Mas o importante é: geralmente podemos conduzir qualquer ligação na direção certa se formos capazes de discernir como funciona a mente da pessoa.

Analise: "uma reunião breve de, no máximo, meia hora". Além de ser música para os ouvidos de Jenipapo, essa afirmação transmite uma mensagem dupla:

- A implicação: "O meu tempo também é valioso, porque eu sou uma pessoa de sucesso. E eu tenho *sucesso* porque sou *bom*".
- A sua partida será indolor (para ele). Ele não precisará usar dicas de linguagem corporal para se livrar de você.

Esses dois fatores ajudarão a promover uma reunião construtiva.

Analise: "O ideal para mim é que seja nas próximas duas semanas". Perceba a flexibilidade da data. Você dá ao sr. Jenipapo a maior parte do controle. "O ideal" sugere que não há pressão, mas é uma indicação sutil da sua preferência.

Se você seguir um procedimento semelhante ao descrito, certamente terá feito tudo que é possível para garantir a importante primeira reunião. Quando chegar o momento, é provável que a reunião dure mais do que meia hora – não por uma iniciativa da sua parte, mas da outra pessoa. Por estar relaxada, ela acabará fazendo todo tipo de perguntas complementares. E depois de chegarem a um acordo, ela pode se desculpar com você quando se despedirem – por tomar muito do *seu* tempo!

A telepatia telefônica em ação

Acompanharemos a sorte de Antônio Palácio enquanto ele tenta marcar uma reunião de negócios, adotando – e não adotando – essas **habilidades comunicativas**.

Os cenários podem facilmente ser aplicados a *qualquer* interação dessa natureza e em *qualquer* contexto. As habilidades são **transferíveis** e eficazes na promoção de resultados positivos, *independentemente da pessoa com quem se trata*. Primeiro, veremos como não agir – o jeito "errado" – e, depois, concentraremo-nos no método do sucesso – o jeito "certo".

Situação 1

— Escritório do sr. Coelho.
— Olá. Eu gostaria de falar com o sr. Coelho.
— Quem fala?
— É Antônio Palácio, da Hotéis Cinco Estrelas.
— Do que se trata, por favor?
— É algo que eu gostaria de discutir com ele.
— Ele já falou com o senhor, sr. Palácio?
— Não, ainda não.
— Um momento.
— Eu falei com o sr. Coelho. O senhor pode me dizer qual é o assunto?
— Está bem. Gostaria de falar com ele a respeito do nosso novo hotel cinco estrelas.
— Um momento...
— Voltei a falar com ele. Ele está numa reunião e está

muito ocupado. Ele pediu para o senhor enviar um e-mail, que ele responderá se ficar interessado.
— Não, você não está entendendo. Estarei na cidade apenas por alguns dias. Preciso falar com ele. Não posso tratar disso em um e-mail.
— Sinto muito, mas ele está muito ocupado.
— Eu também! 😕

Situação 2

— A senhora poderia, por favor, me dizer o nome da secretária do sr. Coelho?
— Sim. É Karina Rodrigues.
— A senhora pode, por favor, transferir a ligação para ela?
— Claro. Um momento.
— Escritório do sr. Coelho.
— Bom dia. Gostaria de falar com Karina Rodrigues, por favor.
— É ela.
— Bom dia, sra. Rodrigues. Será que a senhora poderia me ajudar? O meu nome é Palácio. (Pausa) A minha empresa é a Hotéis Cinco Estrelas. Gostaria de falar brevemente com o sr. Coelho, se ele estiver disponível. ☺
— Bem, ele está bem ocupado. Verei se ele pode atendê-lo. Ele sabe do que se trata?
— Ele provavelmente conhece a minha empresa. É a respeito de um novo hotel cinco estrelas que acredito ele gostaria de conhecer. Se ele estiver ocupado, agradeço se a senhora puder perguntar quando ele poderá conversar brevemente comigo.
— Um momento, sr. Palácio. O senhor se incomoda de esperar.
— Não. Fique à vontade, sra. Rodrigues.
— Sr. Palácio, ele disse que estará livre daqui a cerca de meia hora. Se o senhor deixar o seu número ele ligará para o senhor.
— Ah, ele não precisa se incomodar. Eu volto a ligar em 45 minutos. ☺
— Está bem.
— Obrigado.

45 minutos depois:

— Escritório do sr. Coelho.

— É a sra. Rodrigues?
— É ela. É o sr. Palácio?
— Sim. Olá.
— Vou transferir a ligação. (*Click*)
— Ricardo Coelho falando.

*COFFEE **BREAK***

1. Muitas coisas c_____ com um telefonema, portanto, não se pode subestimar a importância das habilidades ao telefone.
2. Muitas pessoas atravessam uma mudança de p_____ quando falam ao telefone. (Com que frequência você já perguntou a si mesmo: "*Essa é a mesma pessoa com que eu falei ontem?*"?) Elas podem ficar formais, nervosas, incompreensíveis ou grosseiras.
3. Com a ausência de expressões faciais e outros tipos de linguagem corporal, a escolha das p_____ e do t_____ de v_____ adquire enorme importância para se acrescentar sentimento às mensagens transmitidas ao telefone.
4. Esteja atento ao que a_____ do outro lado da linha – principalmente na sua vida profissional. Sempre que se liga para uma pessoa, existe a possibilidade de i_____ no meio de alguma coisa.
5. O m_____ c_____ é muito importante ao telefone – as ligações podem ser encerradas ou abreviadas de forma artificial se a outra pessoa estiver ocupada ou acompanhada; isso pode implicar no fim da sua p_____.
6. Q_____ falar e q_____ n_____ falar são decisões cruciais que precisam ser feitas pela pessoa que faz a ligação, uma vez que elas podem implicar em definir se os r_____ serão positivos ou negativos.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

8

Negociando em benefício mútuo

Lógica ou emoção?
A psicologia da negociação
Negociando interesses e necessidades
Não me traga problemas, traga-me soluções
Outras técnicas de negociação
Dicas de negociação
O ambiente
Sentando
Visão geral da negociação
Fazendo concessões
Plano de jogo
Conclusão
A negociação em ação

Entenda a psicologia envolvida para alcançar os melhores resultados possíveis

"O que as letras graúdas dão as letras miúdas tiram."

Anônimo

Em meados dos anos 1950, três viajantes fizeram *check-in* em um hotel em Las Vegas (eles estavam na "Cidade de Neon" para o Torneio Mundial de Pôquer).

- Eles foram informados pelo carregador que a diária das suítes era de US$ 15.
- Cada um deles entregou US$ 15 ao carregador, num total de US$ 45.
- Mais tarde, quando o recepcionista da noite chegou para trabalhar, este informou ao colega que o hotel estava com uma "diária especial" para os participantes do torneio e que as diárias eram de apenas US$ 10.

■ Ele registrou **US$ 30** pelas diárias e disse ao carregador para devolver a diferença aos hóspedes.

Ao subir no elevador, o carregador concluiu que, como os três hóspedes não sabiam qual era o valor da diária promocional, eles ficariam mais do que satisfeitos por receber *qualquer* valor de volta. Assim, ele devolveu **US$ 3** cada um dos hóspedes, um total de **US$ 9**, e embolsou **US$ 6**.

Tudo ótimo, mas há um problema. Cada um dos hóspedes pagou uma diária de **US$ 12**, um total de **US$ 36**. O carregador ficou com **US$ 6**. Isso dá um total de **US$ 42**. O que aconteceu com os outros **US$ 3**?

A resposta está no Apêndice: Respostas das seções *Coffee Break,* no final do livro.

Todos os dias passamos um bom tempo negociando, mesmo que não estejamos cientes disso. Visto que boa parte das negociações se dá informalmente, podemos não perceber que ela está acontecendo. Ah, e só porque fazemos isso todos os dias não quer dizer que sejamos hábeis.

Podemos pensar nas negociações como o reino de sindicatos e empregadores, de diretores-gerais durante a compra de empresas ou das Nações Unidas tentando aproximar duas nações que se hostilizam, mas trata-se de muito mais do que isso. **Somos negociadores astutos nas nossas vidas pessoais**. Negociamos aumentos de salário, a troca de um eletrodoméstico defeituoso; decidimos em conjunto que filme assistir, em qual restaurante comer, quem cortará a grama; vendemos casas; compramos carros e jogamos pingue-pongue com os pedreiros conforme eles mudam os valores apresentados no orçamento. Pode ser que você conheça a máxima: *Não temos o que merecemos na vida, temos o que negociamos*.

Boas habilidades de negociação são um trunfo importante, visto que geralmente esse é o estágio final da jornada da persuasão – **levar as pessoas com você do ponto A ao ponto B**. Todas as outras seis habilidades que discutimos precisam entrar em jogo, uma vez que escutar com empatia, perguntar, o poder da memória, a manutenção da atenção, a escolha das palavras e o comportamento não verbal são fatores importantes para se chegar a um acordo.

Tanto na vida pessoal quanto na profissional, frequentemente temos relacionamentos **continuados** com algumas das pessoas com quem negociamos; portanto, o

objetivo final é chegarmos a acordos que promovam benefícios **mútuos**. Em outras palavras, situações nas quais *ambas* as partes vencem; uma negociação ou situação que satisfaça ambos os lados e seja conduzida com um espírito de confiança e honestidade. Isso implica em:

- ser necessário sacrificar os próprios objetivos;
- ser preciso ter interesse em que a outra parte consiga o que ela quer.

Isso cabe à outra parte. O seu trabalho é satisfazer os seus interesses. A outra parte é responsável por fazer o mesmo por si mesma. O objetivo final pode ser resumido em uma palavra: **entendimento**.

Na vida real, entretanto, não é raro que a outra parte – sócio, chefe, vizinho, amigo, parente, gerente de loja ou vendedor – não seja tão bem versada nesse princípio de "dois vencedores". O segredo passa, então, a ser manejar com sutileza os procedimentos – usando boas técnicas de questionamento com empatia e as habilidades de ouvinte – na direção de uma situação na qual ambas as partes se beneficiem. Portanto, para resumir, é fácil ver que existem dois elementos opostos em uma negociação:

- um elemento *competitivo*, afinal, buscamos maximizar os nossos resultados;
- um elemento *cooperativo*, na medida em que temos o desejo de chegar a um acordo.

Dois objetivos opostos. Não é de estranhar que, não importa quanta experiência se tenha, a maioria das pessoas tenha dificuldade com a tarefa de negociar.

Lógica ou emoção?

Como discutimos já no início da sua " jornada" para tornar-se mais persuasivo, a maior parte da persuasão ocorre *abaixo* do nível consciente. Dois caminhos podem ser identificados: **consciente** e **subconsciente**. Isso se aplica a toda e qualquer interação, seja ela pessoal ou profissional. Os seres humanos apresentam muitos comportamentos previsíveis.

Ser capaz de "entrar na mente" da outra pessoa é a chave

para conseguir resultados satisfatórios. Também é importante estar atento ao "tipo" de pessoa (veremos mais a respeito no Capítulo 10) com quem se negocia. De forma mais ampla, pense em termos de dois tipos de pessoa.

A pessoa é do tipo mais *direto*, que age basicamente em função de **lógica** e **fatos**? Ela:

- tem pressa em ir "direto ao assunto";
- resiste ao "enfeite" de fatos de ideias e toma decisões de fundo intelectual quando sente que a proposta está correta.

Quando estão em um impasse durante a negociação, qualquer desvio da abordagem direta que favoreça solucionar problemas com base em fatos e análises pode provocar irritação neste tipo de pessoa – e você corre o risco de um rompimento nos procedimentos, apesar de ter avançado bem até aqui.

Portanto, quando já tiver superado o primeiro estágio no sentido de aproximar as pessoas do seu ponto de vista e estiver no segundo e delicado estágio de negociação, esteja atento para o comportamento e o estilo de conversação do seu interlocutor, de modo a decidir como apresentar as suas informações.

Depois que elas estiverem satisfeitas com o lado lógico, **entra em cena o lado emocional** do subconsciente (elas gostam/confiam o bastante em você para fazer "concessões" que permitam o avanço da interação?).

Em contrapartida, o segundo tipo de pessoa confia mais na **intuição** do que em fatos e informações frios e, *inicialmente,* toma decisões sustentadas por **emoções** – como elas se sentem a respeito da situação e da pessoa com quem estão lidando. Como já mencionado, as pesquisas e a experiência demonstram que, de modo geral, o lado emocional reina absoluto. Depois de experimentada uma "sensação", elas:

- se voltam para a faceta da lógica e da informação para "sustentar" ou justificar uma decisão;
- prosseguem para o segundo estágio se ambos os fatores estiverem em "harmonia".

Os neurocientistas provaram que, dada a forma do funcionamento do cérebro, **as emoções reinam sobre o intelecto quando se trata do processo de tomada de decisão**.

Você provavelmente não tem maiores problemas para analisar a forma como toma decisões na sua vida pessoal e aceita, sem reservas, que é o lado emocional que desempenha o papel mais importante nas suas decisões.

Já no âmbito profissional, existe a suposição de que todas as decisões são tomadas de forma racional – pesando prós/ contras, riscos/oportunidades, custos/ benefícios – e, então, são feitas as escolhas, mas isso não é fato. As emoções têm grande influência em qualquer decisão.

Portanto, para ambos os tipos de pessoa em qualquer processo de negociação – de alto ou baixo nível –, sempre existem os lados lógico e emocional. Entre na mente do interlocutor, identifique os gatilhos iniciais e lide da forma mais adequada com os dois. Você perceberá que estará "negociando com a negociação".

A psicologia da negociação

No passado, muitas teorias e discussões concentraram-se em definir uma **posição** em uma situação de negociação, argumentar, gradualmente oferecer concessões e, finalmente, chegar a um entendimento. A essência disso é que o principal objetivo é maximizar os próprios interesses às custas dos da outra pessoa. O incômodo nesse tipo de negociação é que, quando as pessoas deixam de conquistar suas "posições", há um certo elemento de perda de força que resulta em uma, ou ambas as partes, rigidamente se recusando a sair do lugar. Mas o processo continua, é claro. Vemos isso o tempo todo. Um exemplo interessante foi uma conversa que testemunhei em uma feira de artesanato em Nova York – eu estava de férias. Pai e filho negociavam com um vendedor de livros usados:

> **Filho (para o pai):** Pai, um exemplar da primeira edição americana de *Harry Potter*!
>
> **Pai (para o vendedor):** Quanto custa este livro?
>
> **Vendedor:** Sim. É a primeira edição. US$ 250.
>
> **Pai:** Não acredito que valha tanto. Não está em perfeito estado. Está um pouco surrado – e a capa não está das melhores. Tenho certeza que há cópias usadas

bem melhores por aqui.

Vendedor: Senhor, já levei isso em conta no preço. Se vocês subirem a 8a Avenida, verão que o meu preço está muito bom.

Pai: Dou US$ 100 por ele. Não está em bom estado. É pegar ou largar.

Vendedor: Posso fazer por US$ 230. Hoje foi um longo dia.

Pai: US$ 115, a minha última oferta.

Vendedor: Sinto muito, senhor.

O pai e o filho se afastaram. Eu os acompanhei com os olhos enquanto olhavam os livros das outras bancas. Vi quando voltaram em direção à banca do primeiro livreiro (e eu simplesmente tive que voltar para acompanhar a negociação!).

Pai: Certo. Dou US$ 125 por esse *Harry Potter*.

Vendedor: Olha, faço por US$ 210. Preciso desmontar a banca.

Pai: Está bem. (O filho pegou o livro antes que o pai entregasse o dinheiro ao vendedor.)

Bem, ao que parece, o pai não foi treinado na Escola Hogwarts de Magia e Feitiçaria; ele não foi capaz de lançar um encanto no livreiro. Um "trouxa"? Esse foi um caso clássico de **negociação posicional**. O pai assumiu uma posição, desistiu dela, assumiu outra posição, desistiu dela, e daí por diante, até que acabou cedendo. E pagou mais do que o dobro do que havia oferecido a princípio. (Ele definitivamente era um "trouxa"!) A psicologia da negociação posicional geralmente se desenrola como a seguir:

1 Você faz uma oferta talvez um pouco exagerada.
2 Em seguida, faz pequenas concessões graduais apenas para manter vivo o processo de negociação.
3 A outra parte faz o mesmo.
4 Um acordo é difícil, então, o processo se transforma em algo demorado e cansativo.
5 Fica mais difícil alterar o seu gambito de abertura à medida que você tenta forçá-lo à outra parte.
6 Ocorre uma luta de forças entre as partes.
7 À medida que constantemente defende a sua posição, você fica mais teimoso, visto que agora se trata de uma questão de ego.

8 Ao se concentrar mais em posições, o seu foco nos interesses originais (seu e da outra parte) – que, no exemplo, são a compra e a venda do livro – torna-se algo *secundário*.

9 Você é forçado a basear o curso de ação que adotará em seguida nas posições que assumiu anteriormente.

10 Não raro esse processo resulta em ausência de acordo ou em um acordo não exatamente dos melhores.

No exemplo dado, o pai (na verdade, o filho) saiu com o exemplar de *Harry Potter* debaixo do braço, mas alterou consideravelmente a sua posição e, no fim, estava mais preocupado com os próprios interesses do que com o ego. É claro, em uma situação como essa, em que o relacionamento é de curto prazo, ele foi capaz de agir dessa forma. **Esse é um caso clássico de ganha-perde, na qual o foco é conseguir o melhor acordo possível**. Mas em uma relação de negócios mais formal que envolva talvez um relacionamento de longo prazo, essa abordagem posicional seria marcada por problemas. Se nos aferramos à determinada posição, estamos insistindo em uma solução *específica*. Aos seus olhos, essa é a única coisa que dará certo. É muito raro que haja apenas uma solução.

Se voltarmos um pouco a fita, é possível criarmos um cenário alternativo no qual o pai afirma os seus interesses e, ao mesmo tempo, *reconhece* os inevitáveis interesses do livreiro (maximizar a receita com a venda) – além de proporcionar um motivo digno para que o vendedor justifique a aceitação de um preço mais baixo. Poderia ter sido algo como:

> **Pai:** Olha, eu entendo o que você disse sobre a 8a Avenida. Mas esse exemplar de *Harry Potter* não está dos melhores; e, além disso, olhe essas páginas — algumas estão rasgadas, outras com trechos sublinhados à caneta...
>
> **Vendedor:** Bem, é por isso que eu estou vendendo este livro, é por isso que ele não está à venda em um sebo.
>
> **Pai:** Eu sei disso. Eu ficaria feliz por pagar mais; na verdade, eu preferiria pagar mais, porque isso significaria que eu estaria comprando um livro em melhores condições. Mas olhe essas páginas.
>
> **Vendedor:** Certo. Quanto o senhor está disposto a pagar? Mas me dê um preço realista, não os US$ 115

que o senhor me ofereceu. Sei quanto este livro vale e quanto eu paguei por ele.

Pai: Bem, tendo em vista o estado dele e as páginas que eu mostrei, acho que US$ 150 é um preço justo.

Vendedor: Admito que algumas páginas não estão em boas condições. Em vista disso, se o senhor aceitar o que eu considero justo, digamos US$ 170, o livro é seu. Foi um longo dia, e tenho uma vassoura voadora para pegar!

Pai: OK, negócio fechado.

Em cenários ideais, a posição deve representar apenas um **ponto de partida,** e o objetivo é não ficar atolado em um lamaçal de posições, mas chegar a um acordo satisfatório. Isso é mais fácil de conseguir quando *substituímos* necessidades e interesses por posições em qualquer situação de negociação.

Negociando interesses e necessidades

Vimos como a negociação posicional, que pode funcionar bem em algumas situações simples, é baseada na possibilidade de a outra parte oferecer em troca algum tipo de concessão. Isso, é claro, nem sempre é o que acontece e,

portanto, pode-se chegar a um impasse ou as partes podem tentar forçar uma à outra a ceder mais.

Uma alternativa bem melhor é concentrar-se nas necessidades e nos interesses de cada parte na negociação. Se analisarmos os motivos de uma pessoa para assumir determinada posição, fica claro que são para satisfazer os interesses dela.

Além disso, os indivíduos com quem você estará lidando têm diversas **necessidades** . Eles são, antes de mais nada, seres humanos e, portanto, emocionais, e só depois clientes, colegas, parentes etc. Por isso, é importante que o relacionamento seja preservado de qualquer desentendimento relativo aos detalhes de uma negociação. O desentendimento, muitas vezes, faz com que as pessoas fiquem ofendidas e não entendam os seus argumentos, leva a egos abalados e à atribuição de culpa. A sensibilidade com as necessidades de autoestima das pessoas com quem lidamos é essencial.

Quando adotamos o estilo de negociação posicional, *a outra pessoa torna-se parte do problema* e, assim, a situação passa a ser mista. **Portanto, é essencial que o aspecto pessoal de qualquer negociação ou resolução de conflito seja considerado no processo**. A última coisa que queremos é que as pessoas com quem lidamos fiquem na defensiva. O foco deve ser encontrar a solução do problema. O problema não é a pessoa com quem lidamos. Ela deve ser tratada com respeito e empatia. E, acima de tudo, deve ser ouvida, independentemente se concordamos ou não com o que diz.

Quando atuamos *atrás* de posições, podemos *identificar* interesses. Afinal, foram os seus interesses que o levaram a adotar determinada posição. E, é claro, se passamos a pensar em termos de interesses, fica mais fácil pensar nos interesses **compartilhados** pelas duas partes. Desta forma, é mais provável que se chegue ao mútuo acordo, uma vez que é mais fácil avançar juntos com base em interesses em comum do que com base em posições diferentes. (Então, como diz Alice em *Alice no País das Maravilhas*, “todos ganham”.)

Além disso, um fator importante é que geralmente existem muitas posições possíveis para qualquer interesse. **E mais, essa abordagem elimina a luta de egos e poder sempre presente na abordagem posicional**.

Antes de prosseguirmos, há um ponto que precisa ser esclarecido. Se você vendeu o carro, é claro que gostaria de

ter conseguido mais por ele. Claro que gostaria de ter conseguido mais pelo seu *laptop* antigo, pelo vaso antigo, pela casa que finalmente conseguiu vender (depois de três negociações malsucedidas). **Não devemos confundir** a satisfação dos interesses da outra pessoa e dos nossos com a satisfação dos nossos *desejos*. *Você teria gostado se tivesse conseguido mais dinheiro em qualquer das situações exemplificadas.* Mas foi fechado um negócio que permitiu que se chegasse a um acordo entre ambas as partes porque os respectivos interesses foram satisfeitos (naquele momento).

Não me traga problemas, traga-me soluções

Sra. X (diretora do departamento de revistas de uma editora): Então, você pode me dizer por que isso é um problema? Isso estava previsto no orçamento que discutimos na reunião com os seus clientes.

Sr. Y: Bem, a ideia de uma edição comemorativa de 100 anos foi boa. Mas eu não acredito que seja possível seguir em frente com ela. Acho que precisamos abrir mão dela porque as circunstâncias mudaram para o cliente. Não vai ser possível incluir um texto importante, e por isso eles acreditam que não é interessante publicar a edição especial. Sei que concordamos em seguir em frente na reunião. Reconheço o tempo que você investiu no projeto.

Sra. X: Você pode me dizer quais circunstâncias mudaram?

Sr. Y: Bem, e digo isso de forma confidencial, sra. X, o cliente está atravessando uma troca de diretor-geral. A empresa de *headhunting* já está em busca do substituto. Eles acreditam que o contrato deve ser assinado em breve. Mas a ideia era ter uma carta assinada pelo diretor-geral. Com o nosso prazo de 2 meses para o fechamento da edição, isso será impossível. Apesar disso, foi ótima a ideia da edição comemorativa.

Sra. X: Quando o novo diretor-geral assumirá?

Sr. Y: Provavelmente 2 semanas antes da data de publicação que discutimos.

Sra. X: Bem, tenho uma ideia. Podemos avançar com a produção da edição como planejado. Se vocês nos enviarem o texto sobre o novo diretor um pouco depois que ele assumir o cargo, incluiremos a carta em um suplemento que possa ser encartado na edição.

Sr. Y: Você tem certeza que é possível ter esse suplemento pronto em 2 semanas?

Sra. X: Ah, sim. Desde que façamos a reserva na gráfica com antecedência. Podemos incluir o suplemento na programação da edição especial, que já foi aprovada pela gráfica.

Sr. Y: E quanto ao aumento dos custos?

Sra. X: Bem... é o aniversário *deles*. Diga ao cliente que nós cobriremos o custo do papel do suplemento se eles arcarem com o custo das máquinas. Chamemos isso de presente de aniversário!

Sr. Y: Isso é ótimo. Problema resolvido! Vou providenciar a papelada ainda hoje e então podemos discutir os detalhes na semana que vem. Você não tem outras soluções na manga, tem? Tenho um problema com esse sujeito da sala ao lado. Sabe como é, ele...

Neste exemplo, o foco em encontrar a solução, sem qualquer resistência do sr. Y, que apenas queria ter segurança, fez com que o surgimento de um fator que ameaçou a sobrevivência do projeto fosse *superado* com uma ideia criativa. Ao se concentrar no interesse **subjacente** do sr. Y, a publicação de uma edição de aniversário com uma carta do diretor-geral, a sra. X propôs uma solução que, ao que parece, estreitará os laços entre a editora e a empresa cliente no futuro. Ela ofereceu algo que teria *baixo* custo para ela e um alto benefício **percebido** pelo cliente.

Portanto, podemos ver que, em qualquer negociação, é importante primeiro definir quais são os *seus* interesses e, então, aprofundar-se nos interesses da *outra parte*. Como fazer isso? Bem, como no exemplo dado, geralmente por meio de **perguntas**. Quando a sra. X se aprofundou no motivo que fazia com que o projeto estivesse ameaçado, a outra parte revelou o motivo. Ele, é claro, não sabia que poderia haver uma solução. Com muita frequência, as ideias surgem a partir dos interesses subjacentes da outra pessoa por meio da **audição empática e de perguntas** (algo no

que, a essa altura, você já deve ser especialista). Fazer perguntas permitiu que a sra. X levantasse informações importantes sobre o cliente, o que, por sua vez, permitiu que ela demonstrasse empatia (o que foi bom para o relacionamento) e, o mais importante, encontrasse uma solução. Isso me lembra o irritante, apesar de inestimável, mantra: "*Não me traga problemas, traga-me soluções* ". Neste mundo rápido em que vivemos, isso não é tudo o que desejamos?

Outras técnicas de negociação

Como animais sociais, somos todos interdependentes, mas temos interesses que podem ser diferentes dos das pessoas com quem interagimos. Portanto, boa parte das negociações que somos forçados a atravessar deriva:

- da incompatibilidade dos nossos interesses com os da outra pessoa;
- da interferência (ou possibilidade de interferência) de outra pessoa nos nossos interesses.

Resultado: conflito.

Discutimos a estratégia vencer-vencer, ideal, mas nem toda interação resulta nesta busca por interesses e satisfação mútuos.

Pesquisas realizadas por psicólogos sociais demonstraram que existem diversas formas de reagirmos ao conflito, seja em situações comuns do dia a dia ou em contextos relacionados ao trabalho. As pessoas adotam um estilo de negociação com base em uma das cinco tendências a seguir. **O estilo usado depende da circunstância e da pessoa com quem se lida**.

1 *Competição*: a pessoa tenta conseguir o máximo possível para si mesma e ignora os interesses da outra parte. Você pode usar esse estilo quando:

- interagir com pessoas agressivas ou pouco razoáveis;
- estiver certo da firmeza da sua situação e for capaz de provar que está certo (quando, por

exemplo, negociar a devolução de um produto defeituoso em uma loja ou a obtenção de um reembolso).

2 *Acomodação*: desista e deixe que a outra parte tenha todos os benefícios. Você pode usar esse estilo quando:

- quiser provocar na outra parte uma impressão favorável a seu respeito (ou a respeito da sua empresa) para estimular a boa vontade dela no futuro (em geral, as concessões têm pequena importância para você e proporcionam grandes benefícios para a outra parte);
- não tiver chance de sucesso na defesa de seus interesses (e, portanto, persistir pode ser prejudicial para outras áreas);
- perceber que cometeu um erro em algum momento do processo.

3 *Entendimento*: uma abordagem cooperativa – para, por exemplo, repartir tudo pela metade. Você pode usar esse estilo quando:

- quiser fortalecer (ou manter) um relacionamento;
- outros estilos não tiverem gerado um acordo;
- restrições de tempo implicam que uma solução precisa ser encontrada;
- quiser encerrar a luta de poder de duas pessoas dominadoras.

4 *Evitamento*: desejo de evitar qualquer tipo de conflito. Nenhum esforço é feito no sentido de alcançar os seus objetivos ou de buscar conhecer os interesses da outra parte. Você pode decidir usar esse estilo quando:

- houver pouca esperança de influenciar a situação;
- o momento não for apropriado;
- os ânimos estiverem ficando exaltados e mais encontros só tenderiam a produzir mais tensão do que soluções;
- não houver benefícios a conseguir se confrontados com custos pessoais ou econômicos.

5 *Colaboração*: foco na maximização de ganhos de todas as partes (ganha-ganha). Você pode decidir usar esse

estilo quando:

- for interessante para as duas partes envolvidas encontrar uma solução com “dois vencedores”, dada a natureza da transação;
- um relacionamento de longo prazo exigir que ambas as partes conquistem ganhos mútuos.

De modo geral, as pesquisas demonstram que são criados dois cenários: ocorre uma situação na qual o objetivo se relaciona, primeiro, ao nosso bem-estar e, segundo, ao bem-estar dos outros. Por exemplo, na acomodação, o foco é nos outros, não em si mesmo; na competição, o foco é em si mesmo, não nos outros; no entendimento há um equilíbrio do foco.

A tática a ser usada depende completamente da situação. Mas o método que tende a ser mais usado na solução de problemas e na negociação é a maximização de benefícios *conjuntos* (o clássico ganha-ganha).

Quando o contexto relaciona-se a **relacionamentos já existentes**, o estilo de negociação é obviamente diferente da forma como nos comportamos com **estranhos** e **conhecidos**. Afinal de contas, nos relacionamentos pessoais ou com colegas de trabalho, existe uma lei não escrita que reza que nos importemos com os interesses uns dos outros.

Dicas de negociação

O segredo das boas negociações – e, portanto, da boa solução de problemas – é indicar de forma clara o que se quer. Todos têm o direito a desejos, necessidades e objetivos. Da mesma forma, há situações nas quais outras pessoas têm o direito de nos barrar se pretendemos ir de encontro aos seus interesses. Mas devemos ao menos informá-las sobre os nossos desejos.

O próximo passo é **escutar** – escutar de verdade – os desejos da outra pessoa. Como resultado, o conflito é definido como um problema em comum a ser resolvido.

Ambas as partes, tendo afirmado o que querem, devem agora expressar como se sentem. Isso é difícil para a maioria das pessoas. Você pode estar irritado, exasperado, surpreso,

com medo. Mas é muito importante compartilhar os sentimentos. É possível demonstrar irritação sem ser agressivo, por exemplo. Irritação e agressividade não são a mesma coisa. A outra pessoa, então, saberá o efeito que as suas ações têm sobre você.

Muitos conflitos nunca são resolvidos como deveriam porque nunca são expressos os **verdadeiros sentimentos**. Se a irritação é sufocada por relutância de se expor os verdadeiros sentimentos e é feito um acordo, a hostilidade pode permanecer e comprometer *futuras* interações.

Portanto, depois de expressar os seus sentimentos e o desejo de resolver o problema ("Tenho certeza de que podemos chegar a um acordo que satisfaça a ambos"), você precisa demonstrar que ambos são capazes de conseguir o que você quer. (Fato: para cada necessidade ou vontade, geralmente existem diversas **opções** para satisfazê-las.)

Quando interagimos com uma pessoa que segue por uma linha diferente ou assume uma posição diferente da nossa, é comum concluirmos que os seus objetivos são opostos aos nossos. Esse nem sempre é o caso. Muitas vezes existem alguns objetivos comuns, além de outros diferentes. Trabalhe nas diferenças entre os seus desejos e objetivos e os da outra pessoa. Quais são os mesmos? Analise os interesses em comum e os interesses opostos. Geralmente, é por meio do sacrifício de alguns dos interesses opostos que se constroem considerações e necessidades comuns. Vocês podem, então, levantar algumas possibilidades de acordo para resolver o problema. Aquela que for justa para ambos e aumentar as chances de um relacionamento amistoso de longo prazo é a ideal.

O ambiente

"**Onde**" e "**quando**" são dois fatores importantes que podem ser negligenciados quando se define as táticas para uma negociação. Ela acontecerá no intimidador escritório do chefe, na sala de reuniões, na luxuosa sala do conselho da GGA S/A, na salinha apertada do seu advogado, na corretora de imóveis barulhenta e sem divisórias? É preciso que todos os seus sentidos estejam alertas; escutar a outra pessoa não

deve ser um problema (ela também deve poder escutar o que você diz sem maiores esforços), e o lugar deve ser relativamente livre de *distrações*.

Vimos no Capítulo 3 como é difícil controlar a atenção **quando há interferências dentro e fora da cabeça**. Se a outra parte não se concentrar, as chances de bons resultados são reduzidas. Visualize a **curva de atenção** do Capítulo 3 e faça os ajustes necessários. Muitas situações nas quais são feitos acordos com resultados abaixo do esperado (ou não se chega a um acordo) podem dever isso a causas **situacionais**, como um ambiente inadequado.

No caso de uma reunião formal, na qual provavelmente diversas pessoas estejam presentes, a pessoa ou empresa que organiza o encontro nas suas instalações deve, de modo geral, dar início aos procedimentos. Isso, é claro, pode proporcionar algum tipo de controle:

> – Gostaria apenas de confirmar a situação na qual nos encontramos no momento. Não temos como dar prosseguimento aos tópicos que destacamos na nossa carta de...

Isso implica que você precisará *reagir* imediatamente a temas delicados que pretendia abordar mais à frente na reunião, depois de transmitir notícias favoráveis.

Não se preocupe. Ainda é possível assumir a iniciativa e ter de volta algum nível de controle:

> – Obrigado pelo resumo da situação na forma como nos encontrávamos há duas semanas, mas antes que tratemos disso, eu gostaria de...

Se você tiver algum tipo de controle acerca de quem comparece à reunião, exerça-o. Pode haver pessoas da outra parte (e até mesmo da sua) que *atrapalham* o avanço em virtude do seu tipo de personalidade (ver Capítulo 10). O seu objetivo é negociar um acordo satisfatório, e não é produtiva a presença de pessoas cuja cautela, postura ou o que quer que seja possa impedir que se chegue a um acordo. Não é raro ouvir pessoas dizerem: “Como está a sua agenda na semana que vem, Diana? Aquele sujeito da TGC vem aqui na quarta-feira de manhã. Gostaria que você participasse da reunião”. E, de repente, você está negociando com seis pessoas, quando a sua expectativa era lidar com apenas duas (seis nomes para lembrar!).

Pode ser difícil ter controle sobre o número de integrantes

da outra parte, mas garanta que *você* não levará pessoas que não acrescentem nada e possam acabar se transformando em problemas. E como elas podem se transformar em problemas? De diversas formas: interrompendo quando outra pessoa está falando; colocando dúvidas na mente da outra parte; oferecendo informações erradas... A lista é interminável. Em contrapartida, você pode levar um "especialista" para dirimir dúvidas técnicas, por exemplo. Mas garanta que o "especialista" não fale pelos cotovelos; em outras palavras, que justifique a sua presença. Muitas negociações já azedaram em decorrência de comentários supérfluos de um colega que queria "contribuir" depois de ficar em silêncio a maior parte do tempo. Em certas situações, menos é mais.

Sentando

Do ponto de vista psicológico, sentar é muito importante. Pergunte a qualquer gato!

Se você tiver a oportunidade, **tenha controle sobre os lugares onde as pessoas vão sentar**. É impressionante como a maioria das pessoas dá atenção à escolha do lugar onde vai sentar em um restaurante, mas, em situações críticas, como reuniões, deixa tudo a cargo do *acaso*, mesmo que tenha escolha.

E o que a pesquisa em Psicologia nos ensina? Bem, sabemos que as mesas *redondas* são as ideais para que não aflore uma atmosfera de confronto. Ela evita a dicotomia "nós"/"eles" produzida pelas mesas retangulares com as partes dispostas frente a frente. Mas se a única mesa disponível for retangular, o clima pode ser atenuado se as partes *não se sentarem frente a frente*.

Se poucas pessoas estiverem envolvidas, é interessante que se sentem do mesmo lado da mesa ou em lados adjacentes – isso pode despir a reunião do clima de **antagonismo**. Se vocês forem a uma reunião no escritório da outra parte, é muito frequente que sejam conduzidos a uma sala *antes* da chegada dos anfitriões. Esse é o momento de tomar a iniciativa quanto à disposição dos assentos. Quando as outras pessoas chegarem, elas adotarão o arranjo

baseados em como vocês estiverem instalados.

Da mesma forma, se você aguarda pelo seu chefe no escritório dele, arrume a sua cadeira de modo que a disposição não seja *formal* demais, ou seja, que não fiquem frente a frente, como na maioria das vezes em que se encontram na sala. A negociação será a respeito de folgas e flexibilização do horário de trabalho. Você está em busca de interesses mútuos. Ocorre uma inversão no equilíbrio do poder (pelo menos por alguns minutos). Se o escritório do chefe tiver poltronas ou um sofá, melhor ainda.

Visão geral da negociação

Problema: **todos querem ser o vencedor**. Quem quer ser o perdedor? Perder não é nem um pouco divertido. Mas o que constitui a "vitória" é geralmente subjetivo: é algo que está na mente – na *sua* mente.

O jogo da negociação para vencer é diferente de qualquer outro jogo, porque é uma busca por dois vencedores.

O processo de negociação começa apenas quando algo é acordado a princípio . Você fez uma exposição a respeito de uma proposta, produto ou serviço; a outra pessoa está convencida e com a disposição certa para dar o próximo passo e aceitar – exceto por alguns detalhes.

Que detalhes? Do seu ponto de vista, o obstáculo pode ser trivial, mas importante para a outra pessoa. *E é isso o que é importante*.

É prazeroso ver pessoas hábeis negociando. Não em relação a produtos ou serviços, mas no mundo das relações sociais. Os ministros governamentais, por exemplo, negociam todos os dias; eles trocam concessões com outras partes. É exatamente o mesmo processo de negociação, com ambos os lados ganhando alguma coisa.

Mas muitas pessoas não entendem a lógica subjacente aos princípios da negociação. Elas se esquecem que a negociação acontece *depois que algo é acordado em princípio.* Você pode persuadir um empregador em potencial de que é perfeito para uma vaga de trabalho, mas, depois, não consegue negociar certos detalhes e acaba ficando sem o emprego. Você pode conseguir chegar a um acordo para a venda de um

produto ou serviço, mas negocia de forma ineficaz e não fecha o negócio. Portanto, o profissional de sucesso precisa dominar todo o processo.

A verdade nua e crua é que a maioria das pessoas não é hábil quando se trata de negociação. A compreensão da psicologia subjacente ao processo pode melhorar os resultados. Definamos um cenário:

- você sabe que a outra pessoa deseja um acordo melhor;
- da mesma forma, ela sabe que você quer um acordo melhor.

Quem cede?

Ninguém pode ser repreendido por desejar um acordo melhor. (“Eu consideraria em ficar com o emprego apenas se as férias forem de 6 semanas”; “Bem, se o senhor incluir o sistema de segurança e o ar-condicionado, pode ser que eu consiga o desconto que o senhor deseja”; “Para que concordemos com o orçamento, vocês precisam incluir serviços de pós-venda gratuitos para todas as nossas filiais”.)

Não pode existir uma máxima mais verdadeira do que: “Quem não pede não consegue”. Mas o fato de alguém pedir algo não implica em que consiga o que quer. Se for razoável e possível chegar a um acordo sem irritações, sacrifício monetário (se relevante) ou mágoas, ótimo. Mas se ambas as partes ficam insatisfeitas, algo está errado. Lembre: este é um jogo com dois vencedores.

Se uma das partes não estiver satisfeita, a situação também não é satisfatória. Em qualquer relacionamento, seja pessoal ou profissional, se apenas uma das partes vence, o **relacionamento** perde. O objetivo é satisfazer as necessidades de ambos os lados do relacionamento, para garantir uma situação de vence-vence.

Consideremos os seguintes fatores:

- um cliente insatisfeito tende a não voltar a fazer negócios com você, pode identificar falhas no seu produto ou serviço e possivelmente se negar a pagar;
- da mesma forma, um fornecedor insatisfeito de bens ou serviços não tende a oferecer bons serviços durante e depois da transação. O cliente queria concessões, mas não ao custo de alguma outra coisa. Isso não fazia parte do plano.

Fazendo concessões

Uma vez que a negociação é essencialmente uma troca de concessões, o objetivo deve ser um acordo amigável. Hoje em dia, a maioria das transações comerciais envolve algum elemento de negociação. Muito poucas terminam com um "sim, vou levar".

Fato: como consumidores (e no mundo corporativo), nem sempre estamos preocupados com o melhor preço, com condições de entrega ou pagamento. **Não gostamos que nos vendam; preferimos comprar (ou seja, estar no controle)**. Portanto, se conseguimos concessões da outra pessoa (no preço, por exemplo), sentimos que compramos, e não que nos venderam algo (ego). Na realidade, ocorre uma reversão de papéis; "vendemos" ao fornecedor do produto ou serviço (então nós, o consumidor, sentimos que vencemos. Uma inversão e tanto!).

Sempre tenha algumas concessões na manga para, se necessário, colocar na mesa. E talvez uma grande concessão com a qual possa ser flexível. Mas não as ofereça de pronto; **deixe algo na cartola depois de puxar o coelho**.

Plano de jogo

O problema da outra pessoa: "Eu não sei o que você tem em mente. Não sei quanto você está disposto a gastar ou qual o seu limite para fechar o negócio. Portanto, quero que você dê o primeiro passo".

O seu problema: "Eu não sei até onde posso pressionar nas condições de preço, entrega ou pagamento. Então jogaremos pingue-pongue até que alguém finque o pé e recuse-se a ceder. Se for eu, você faz a concessão".

Você está na corda bamba o tempo todo. Se as suas condições iniciais forem altas demais, você afasta a outra pessoa e nem ao menos chega ao estágio da negociação. Mas, apesar disso, é preciso dar a si mesmo espaço para

manobrar. Se você colocar na mesa o valor limite imediatamente, sem qualquer concessão (uma vez que já incluiu as concessões no "pacote"), a outra pessoa não se sentirá em campo, quanto mais vencedora.

É um processo psicológico delicado, visto que não se quer provocar indisposição na outra pessoa. Afinal de contas, ela está no estado de espírito certo para aceitar a sua proposta; o que ela busca são concessões.

Quando se observa *experts* negociando (em disputas trabalhistas, fóruns econômicos, salas de reunião de conselhos de administração etc.), percebe-se como eles permitem que o corpo sinalize com as suas respostas em uma argumentação. Eles meneiam a cabeça negativamente, sorriem, limpam sujeira imaginária do paletó e ocasionalmente irrompem em uma gargalhada de incredulidade. Eles tentam fazer com que a pessoa saiba, sem de fato dizer "não", que a sua argumentação está fora de questão. É menos ofensivo usar a linguagem corporal.

A outra pessoa não sabe se o que pediu é justo e recebe um sinal de que a respectiva argumentação está errada. Ela pode não esperar de fato conseguir a concessão – mas precisa saber quando está chegando perto.

Entrar na mente da outra pessoa é crucial neste ponto, uma vez que as demandas do ego dela devem ser atendidas. **Se você for capaz de determinar a região onde se encontram as principais necessidades e os medos mais importantes da pessoa, isso ajudará a decidir qual isca deve ser usada** e o quanto é preciso abrir a rede. Ela pode estar preocupada que um atraso na entrega cause problemas com os seus clientes. Neste caso, você poderia, por exemplo, oferecer uma entrega expressa de urgência sem custo adicional. Isso poderia implicar na redução de alguns dias no prazo de entrega. E na sua paz de espírito: uma *pequena* concessão para você, mas algo *grande* para a outra pessoa. Negócio fechado.

De modo geral, somos pressionados (ou nos permitimos ser pressionados) para além do limite de concessões que temos autonomia para oferecer. A outra pessoa geralmente sente isso a partir da sua hesitação e dos sinais da sua linguagem corporal. Se ela quiser mais, pode ser que seja necessária a consulta a um superior. Isso pode ser tanto uma vantagem quanto uma desvantagem.

A vantagem é que você sai do cerco e tem espaço para

respirar e avaliar se há algo mais que possa oferecer para facilitar o processo. E, é claro, você pode consultar de fato outras pessoas e garantir que pode ir mais longe (se for isso o que deseja).

A desvantagem é que você pode ter tido um enorme trabalho para criar o ânimo favorável à aceitação da sua proposta num encontro frente a frente, e o interesse é crescente (**lembra da curva de atenção?**). Agora você vai embora. Isso pode mudar as coisas; digamos que a pessoa não tenha uma boa memória; ela *esquece* todos os pontos positivos com os quais ficou animada no primeiro encontro. Isso é natural. Muitas coisas podem ter acontecido desde então: o telhado da sua casa ruiu; ela se desentendeu com o chefe; a empresa dela perdeu um contrato importante; ela está com problemas de saúde.

O nível de interesse já não é dos maiores. Isso é natural. É provável que você precise reiniciar o processo. Mas ela está ocupada demais para vê-lo agora. Ela pode até mesmo ter recebido outra pessoa que fez uma oferta semelhante e fechado o negócio. Aproveitar o momento é determinante.

Conclusão

Se você quiser evitar impasses e perder o impulso ao sair para conferir detalhes é preciso concluir o processo. Tire o ás da manga:

> – Muito bem. Se entregarmos os CDs do show comemorativo já embalados e com a logomarca de vocês num prazo de três semanas – sem custo adicional – nós fechamos o negócio?
> – Fechado!

Você deve emular o advogado que resume os fatos para os jurados neste estágio. O segredo é reafirmar *o que você está oferecendo*.

Durante o processo de negociação, as pessoas ficam tão obcecadas com o jogo que *se esquecem do que pediram*.

Análise: ao reafirmar o que acaba de oferecer à outra parte, você afirma psicologicamente o bom acordo que ela conseguiu arrancar de *você*. *Game, set and match* para *ela*!

(Ou seria para ambos?)

A negociação em ação

No filme *De Caso com o Acaso*, duas situações paralelas ocorrem: em uma delas, a personagem feminina volta ao seu apartamento; na outra, o destino faz com que as portas deslizantes do trem a impeçam de descer na estação, e ela não consegue voltar. Como a vida. Se você tivesse feito X, isso não teria acontecido, mas você faz Y, o que resultou em algo completamente diferente.

Vejamos como a história se desenrola para o nosso personagem, Antônio Palácio, quando ele comparece a três reuniões, e veja se consegue colocar a *si mesmo* no lugar de Palácio em cada uma delas. *Confira se entende (com base no que leu até agora) os motivos para os rostos feliz ☺ e triste* ☹ .

Primeira reunião

Situação 1

(Para recepcionista) — Bom dia. Tenho um horário com o sr. Bernardes às 11h45.

— Qual o seu nome, senhor?
— Antônio Palácio. Hotéis Cinco Estrelas.
— O senhor gostaria de se sentar?

Algum tempo depois, ela o acompanha até um escritório.

— Bom dia, sr. Bernardes.
— Bom dia, sr... é, sr...
— Palácio.
— Sim. Me desculpe por deixá-lo esperando.
— Sem problemas. (Ele se senta.) É um prazer conhecê-lo. Que bom que o senhor concordou em me receber depois do fiasco na conferência que vocês organizaram no nosso hotel em Curitiba. Espero que os seus clientes não tenham ficado aborrecidos. Já deve fazer cerca de 2 anos. Fiquei sabendo dos detalhes em uma das nossas reuniões regionais.
— Fiasco? Que fiasco, sr. Palácio?
— Ah, sim. O nosso contato era o seu antecessor, o sr. Fontes. A empresa que contratamos para cuidar dos recursos audiovisuais não apareceu. Ao que parece, eles perderam os documentos que enviamos via fax. Um desencontro de informações, na verdade.
— Entendo. (Olhar confuso. A mente dele agora está distraída. Bernardes está intrigado para descobrir mais detalhes sobre os negócios com essa empresa que os deixou na mão.)
— Sr. Bernardes, eu gostaria de falar a respeito do nosso novo hotel em Fortaleza. Ele tem ótimas instalações para conferências, três restaurantes cinco estrelas e um *spa* exclusivo. (Abre a pasta e procura algo por alguns minutos. O sr. Bernardes decide fazer uma ligação.)
— Gilberto? Oi, é João Bernardes. Tenho aqui comigo um senhor da Hotéis Cinco Estrelas... Sim, isso mesmo. Ah... claro, eu entendo. Sim. Ah, *fizeram* ? Um abraço.
— Aqui. Tenho uma planta e alguns cardápios. Neste material temos algumas fotos da...

(Bernardes olha para o material que recebeu, mas está claramente com a mente em outro lugar.)

— Quais são as diárias por convidado em junho e julho para algo em torno de 200 pessoas?

— Bem, é a alta estação, então vejamos o que eu posso fazer... (Ele saca a calculadora e passa um bom tempo fazendo contas. A atenção do sr. Bernardes está de volta à pilha de pastas sobre a sua mesa, e a ansiedade passa a tomar conta dele quando se dá conta que tem muito o que fazer.) Aqui. Anotei nesta planilha os descontos que teriam se as suítes forem *standard*, e não de luxo. E também alguns planos diferentes de refeições.

— Obrigado, sr. Palácio. Agora, se me dá licença, tenho um relatório urgente para entregar. Obrigado pela visita. Não vou esquecer de vocês.

— Ah, o prazer foi todo meu. Como eu disse, é ótimo retomar o contato com a sua empresa depois daquele incidente infeliz. Posso ligar para o senhor na próxima semana para conferir se podemos marcar outro horário?

— Não, não se incomode com isso. Eu entrarei em contato com o senhor se estiver interessado. Bom dia.

O sr. Bernardes está pensando: “Não vou contratar os serviços deles de jeito nenhum. Eles podem nos deixar na mão outra vez. Ainda bem que ele me contou, ou eu nunca ia ficar sabendo. Coisas de antes da minha chegada aqui. Não cairia bem com o meu chefe. E de qualquer jeito, com aqueles preços por participante, fica difícil arriscar. E como estou aqui há pouco tempo, não posso me dar ao luxo de errar. Que perda de tempo!”. Quando Antônio Palácio entra no táxi, ele pensa: “Saiu tudo bem. Tenho certeza que não terá sido perda de tempo!”.

Situação 2

— Bom dia. (Entrega um cartão de visita à recepcionista.) Tenho um horário com o sr. Bernardes às 11h45.

— O senhor gostaria de se sentar? (A recepcionista se afasta com o cartão e volta pouco depois para acompanhá-lo até o escritório.)

— Bom dia, sr. Bernardes.

— Bom dia, Sr. Palácio. Por favor, sente-se. (Bernardes olha para o cartão de visita em sua mão.) Vejo que a sede de vocês fica na Bahia. O clima está ótimo por lá

agora. Melhor do que o nosso, imagino.
— Só um pouco!
— Então, o que o senhor tem para me apresentar? Algo interessante?
— Bem, sim. Muito, espero. É um novo hotel que compramos em Fortaleza. Passou por uma reforma completa. Aqui, um impresso para o senhor ter uma ideia melhor. O senhor ainda organiza conferências no exterior para clientes, não é verdade?
— Ah, sim. Sim. Inclusive, estamos organizando um evento na Califórnia esta semana. Em Palm Springs. Para o senhor ter uma ideia do tipo de lugares de que gostamos. Esse é um dos meus favoritos, um hotel em estilo colonial exclusivo, com clima de *resort*. Ele fica instalado numa área de 180 mil metros quadrados com jardins, um lago, quadras de tênis e – o senhor joga golfe, sr. Palácio? (Palácio assente.) Bem, o senhor gostaria do campo de nove buracos. E o *spa* é sensacional, com piscina coberta. E o restaurante é muito bom, especializado em frutos do mar.
— O senhor gosta de frutos do mar, então?
— Ah, estou sempre de dieta, mas quando eu os vejo, não resisto!
— Hahaha! Eu sei o que o senhor quer dizer. Minha esposa está sempre no meu pé!
— Eu sei como é. Mas vamos aos negócios – estamos trabalhando com muitos dos seus concorrentes, como tenho certeza que o senhor sabe. Estou aqui há apenas 2 meses. Estou trabalhando no planejamento do biênio seguinte. Então, a sua visita veio em um bom momento.
— Entendo.
— Provavelmente terei interesse em hotéis em outras localidades, mas me fale desse novo cinco estrelas em Fortaleza. Qual seria o valor por pessoa para algo em torno de 300 a 400 participantes em setembro/outubro? Isso é algo no que estou trabalhando agora.
— Bem, naturalmente variará de acordo com a divisão de quartos que o senhor tiver em mente. Tenho aqui uma matéria a respeito do novo hotel publicada no mês passado. Talvez o senhor queira lê-la enquanto eu faço alguns cálculos. (Palácio usa a calculadora e faz anotações enquanto Bernardes lê a matéria.) ☺
— Impressionante, sr. Palácio. O senhor já tem uma ideia de valores?

— Sim. Estão aqui. (Palácio entrega uma folha de papel a Bernardes.) ☺
— Isso já inclui os impostos, sr. Palácio?
— Não, sem os impostos.
— É, o valor está um pouco acima do que costumamos pagar.
— Entendo. Entretanto, ofereceríamos passeios diários para diversas atrações, sem custo adicional, para os acompanhantes dos participantes.
— Acho que podemos trabalhar juntos nesse projeto, sr. Palácio.
— O que gostaria que eu fizesse, sr. Bernardes? ☺
— Envio um e-mail para o senhor na sexta-feira com os detalhes. O nosso cronograma está bem apertado, então precisamos agilizar o processo.
— Terei o maior prazer em ajudar, sr. Bernardes.
— O senhor sabe escolher bem o momento, sr. Palácio!

A segunda reunião

Situação 1

— A sra. Pedroso o atenderá em alguns minutos. O senhor gostaria de esperar no escritório dela, sr. Palácio? (Palácio olha à sua volta, para o enorme escritório : uma imponente mesa redonda com três cadeiras; sobre a mesa, duas xícaras de café pela metade e um telefone; diversas estantes; em um canto, uma mesa de mogno grande, coberta de papéis. Ele vai até a mesa, coloca a pasta no chão e senta-se em uma cadeira, depois de tirar um par de óculos que estava no assento. Visto que ninguém aparece depois de alguns minutos, ele tira o *laptop* da pasta e o coloca sobre a mesa.) 😕

Dois minutos depois:

— Ah, sr. Palácio. Me desculpe. Precisei pegar essas cartas. A minha secretária está doente e não veio hoje. (A sra. Pedroso dá um olhada de esguelha para a mesa redonda perto da porta, anda na direção do visitante, aperta a mão que ele oferece, percebe o *laptop* sobre

alguns papéis importantes, levanta o computador e retira os papéis.)

— Ah, me desculpe. (Palácio fecha o *laptop* e coloca-o de volta na pasta.)

— Sr. Palácio, já faz cerca de três semanas que o senhor me ligou. O senhor pode me lembrar do que se trata? O senhor estava interessado em dizer como pode nos ajudar com as comemorações de aniversário que estamos planejando, não é verdade? Vou assinar esses documentos enquanto o senhor fala.

— Sim. Temos um novo cinco estrelas em Recife, com um salão para 500 pessoas. A senhora mencionou ao telefone que provavelmente seriam de 400 a 450 convidados. A estimativa está correta? (Silêncio, visto que Pedroso lê e assina os papéis de cabeça baixa.)

— Me desculpe... é, a estimativa está correta? (Pausa)

— Que estimativa?

— Eu estava dizendo que a senhora mencionou que a festa teria de 400 a 450 convidados.

— Sim, por volta disso. (Ela se levanta, vai até um arquivo e coloca as cartas em uma pasta, depois, volta para a mesa.) O valor que estão cobrando por pessoa está um pouco alto, não está, sr. Palácio?

(Uma batida na porta.) — Me desculpe, sra. Pedroso. A senhora poderia assinar esse cheque para as despesas da copa? O sr. Moreira está fora hoje.

— Deixe-me ver, Sara. O que isso? R$ 10? Acho que, se você conferiu, está certo... Você conferiu, certo? É... Não há ninguém mais que possa assinar?

— Não, não há, sra. Pedroso.

— Está bem. (Olhando para Palácio.) Lá vou eu outra vez. (Sara sai da sala.) Onde nós estávamos?

— A senhora estava dizendo que o nosso preço está alto.

— Sim. Orçamos um belo hotel em Natal por menos. O que mais o senhor tem a oferecer? (Palácio pega um classificador grande e o coloca sobre a mesa, sobre os papéis da sra. Pedroso, depois, pega uma planta do hotel e a entrega para ela. A sra. Pedroso está preocupada que a pasta tenha amassado os seus papéis. Ela confere o classificador o tempo todo com o canto do olho. (“Será que peço a ele para tirar essa coisa de cima da minha mesa? Não, acho que fui um pouco grossa antes.”) Isso é uma grande distração para

ela. Sua concentração se foi. Então, toca o telefone.) — Sim. Certo, Ricardo. Aguardo na linha enquanto você procura. 😕 (Palácio olha para a sra. Pedroso e demonstra, com a sua linguagem corporal, que está impaciente. Pedroso, ao sentir isso, pede a ele que continue a falar e cobre o fone com a mão.) 😕

— Então, sra. Pedrosa, apesar de... (Pedrosa faz um gesto para que Palácio pare de falar enquanto ela retoma a conversa ao telefone.) Sim. Está ótimo, Ricardo. Falamos mais sobe isso depois. Até mais tarde. (Ela mostra sinais de estar preocupada, uma vez que faz menos contato visual.) Sr. Palácio, deixe o seu material comigo. Vou analisá-lo quando a minha secretária voltar. Vou pedir a ela que envie um e-mail para o senhor com os detalhes que precisamos. Nós temos o seu e-mail? O senhor me deu o seu cartão?

— Não, me desculpe. Aqui. 😕

— Ah, a sede de vocês fica na Bahia. Me diga... aquele restaurante perto do Pelourinho. Era administrado por um sujeito com um tapa-olho. Ele ainda funciona? Não consigo lembrar o nome de jeito nenhum. Costumava frequentar o lugar quando trabalhava em Salvador. O senhor deveria ter dito antes que a sede de vocês fica lá. Gostaria de ter conversado a respeito. Enfim, agora eu preciso correr. Deixe-me acompanhá-lo.

Situação 2

(Palácio entra no escritório. A grande mesa em frente à janela está coberta de papéis. A mesa redonda parece ser uma aposta melhor. Pedrosa sem dúvida a usa, uma vez que há duas canecas de café pela metade sobre a mesa. Ele retira alguns papéis da pasta.) ☺

— Sr. Palácio, me desculpe. Precisei pegar estas cartas. A minha secretária está doente. (Eles trocam um aperto de mãos e Pedrosa senta-se à mesa.)

— Sr. Palácio, o senhor ligou para agendar a nossa reunião há três semanas. O senhor pode me lembrar a respeito da sua proposta para a festa de aniversário que estamos organizando? Se o senhor não se incomoda, vou ler essas cartas em busca de erros e então assiná-las. O senhor pode falar.

— Não, tudo bem. Fique à vontade com as cartas. Enquanto a senhora cuida delas, eu vou pegar um material que gostaria de mostrar. (Palácio termina de

mexer nos papéis quando vê Pedrosa voltar à mesa depois de arquivar as cartas.) Ótimo. (Palácio entrega um cartão de visita, ao que a sra. Pedrosa também entrega um para ele.) ☺

— Humm... (Pedrosa lê o cartão de visita.) A sede da sua empresa fica na Bahia. Trabalhei algum tempo em Salvador, há muitos anos. Não sabia que o seu grupo pertencia à BMM.

— Ah, sim. A aquisição aconteceu no ano passado.

— O senhor conhece um sujeito chamado Sérgio Valadares?

— Sim. Ele é está à frente dos nossos negócios na América do Norte. Bem, mas ele não é o presidente!

— Sei. Trabalhei com ele há cerca de 15 anos em Roma. Se falar com ele, diga que mandei lembranças.

— Claro. Muito bem, o nosso hotel em Recife tem um salão de festas com capacidade para 500 pessoas.

— E qual o valor médio por pessoa?

— Bem, ele varia de acordo com o tipo de quarto...

(Batida na porta.) — Com licença, sra. Pedroso. A senhora pode assinar esse cheque para as despesas da copa? O sr. Moreira está fora.

— Deixe-me ver, Sara. O que isso? R$ 10? Imagino que você tenha conferido o valor. Você tem uma caneta? É... Não há ninguém mais que possa assinar?

— Não, não há, Sra. Pedroso.

— Está bem. (Olha para Palácio.) Lá vou eu outra vez... (Palácio se dá conta de que a sra. Pedroso não é do tipo que gosta de assinar documentos às pressas – e era apenas um cheque de R$ 10 para as despesas da copa!) ☺

— Bem, vou recapitular. Eu estava falando que o nosso salão tem capacidade para 500 pessoas e que os custos podem ter uma redução significativa se vocês optarem por outros tipos de suíte que não as *deluxe*. ☺ Aqui, deixe-me mostrar uma foto das novas suítes *standard*. Elas têm todo tipo de conforto. (Ele para de falar enquanto Pedroso analisa o material.) ☺

— Os valores de vocês são um pouco mais altos do que os da proposta de um hotel em Aracaju. Este custo pode incluir o transporte do aeroporto? (Palácio assente confirmando. Então, eles são interrompidos pelo telefone.)

— Me desculpe. Onde eu estava?

— A senhora estava dizendo que gostaria que incluíssemos o transporte no valor por cabeça. Teremos o maior prazer. ☺
— Então, em quanto ficaria para algo em torno de 460 convidados? É o valor nesta coluna da tabela?
— Sim. A senhora gostaria de discutir os detalhes?
— Sim. Acho que, depois de acertadas as minúcias da organização do evento, poderemos comemorar o nosso aniversário no seu novo hotel. ☺
— Sim, e se garantirmos que o evento seja um sucesso, o que será o nosso objetivo, vocês podem repetir a dose daqui a 200 anos!
— Bem, o senhor é um pouco mais novo do que eu. Não sei se chegarei lá!
— Enviarei os detalhes por e-mail para a senhora. E não me esquecerei de mandar lembranças para Sérgio.
— E lembre a ele que ele me deve 5 milhões de liras – ou o que quer que isso valha em euros hoje em dia. Mais os juros! Até logo, sr. Palácio.

A terceira reunião

Situação 1

— Entre, por favor, sr. Palácio.
— Obrigado, sr... é... é... Mojica.
— Por sinal, sr. Palácio, me desculpe sobre a semana passada. Eu sei que avisamos em cima da hora, mas foi uma emergência. Mas, enfim, essas coisas acontecem.
— O que aconteceu exatamente? 😕
— Mencionei quando liguei para cancelarmos a nossa reunião. Um cano estourou na minha casa, que ficou toda alagada. Acho que me lembro de o senhor ter mencionado que teve um problema semelhante no inverno passado.
— Eu mencionei isso, sr. Mojica? Ah, sim... é verdade. 😕
— Enfim, o senhor mencionou ao telefone que vocês têm bons hotéis ao redor do mundo. (Batida na porta.) Ah, Heloísa, entre. Sente-se.
— Obrigada.
— Gostaria que conhecesse o sr. Palácio, da Hotéis Cinco

Estrelas... sr. Palácio, essa é Heloísa Madeira, nossa gerente de locações.

— Prazer. (Eles trocam um aperto de mãos.)

— O sr. Palácio acredita que o novo cinco estrelas deles em Recife e alguns outros hotéis ao redor do mundo poderiam nos interessar para produções no próximo ano. O senhor poderia nos falar mais a respeito?

— Claro. (Palácio mostra diversas fotografias.) Acredito que o nosso programa FMP é ideal para vocês. Outros clientes da indústria cinematográfica ficaram muito satisfeitos com esse programa. Inclusive, o FMP oferece mais do que... 😕

(Mojica está distraído; ele está pensando o que cargas d'água quer dizer FMP. Ele assente, mas não está escutando de verdade. Ele não quer perguntar e parecer ignorante – principalmente tendo em vista que a sra. Madeira não adotou linguagem corporal que dê a entender que não sabe o que quer dizer o termo. Mojica está ocupado vasculhando a memória em busca do significado. O sr. Palácio deveria ter dito o que a sigla significa, ele pensa. ("Deve ser importante. Não escutei a maior parte do que ele está dizendo. Não sei como ele quer que eu fique interessado se não explica os detalhes importantes... Agora, como é mesmo o nome do restaurante onde vou almoçar com Helena?") Palácio tenta reconquistar o interesse de Mojica ao perceber que o contato visual deles diminui. Mas não consegue despertar a atenção do cliente em potencial, uma que esqueceu o seu nome. 😕 O telefone toca.)

— Mojica. (Sorte de Palácio, que agora sabe o nome do cliente.) Sim, venha, Beatriz. Estou numa reunião que você deve achar interessante. (Pouco depois, eles ouvem uma batida na porta.) Entre, Beatriz. Essa é Beatriz Monte, sr. Palácio. Esse é o sr. Palácio da Hotéis Seis... Me desculpe, Hotéis Cinco Estrelas. Ele veio nos falar de alguns novos hotéis. Sente-se.

(Palácio entrega alguns impressos a Monte. Ele, então, olha para Mojica.) —O que o senhor acha dos meus comentários sobre os hotéis do mesmo padrão na região, sr. Mojica?

— Bem, eles me pareceram um tanto... (Ele não prestara atenção.)

— Imparciais? 😕

— Bem, acho que podemos colocar desta forma. Me

parece que o hotel é mais adequado a...
— Produtoras de cinema com orçamentos mais polpudos? 😕
— Bem, talvez.
— Sim, achei que o senhor pudesse ter pensado nisso. Mas, como estamos na baixa estação, o senhor verá que os nossos preços estão competitivos.
— Será que eu posso...
— Pensar a respeito? 😕
— Bem, eu ia perguntar se posso ver as fotografias de novo. Mas agora que o senhor comentou, talvez seja melhor nos reunirmos por aqui e voltarmos a entrar em contato com o senhor.
— Fiquem à vontade para me ligar se precisarem de mais informações.
— Claro.
— Bem, espero que o senhor tenha resolvido o problema com o telhado, sr. Mojica.
— É... como?
— O seu telhado. Espero que esteja tudo bem.
— Sim. Claro.

Quando Palácio vai embora, os três colegas conversam a respeito das suas falhas na reunião.

— Que sujeito estranho. Não fez nenhuma pergunta.
— E evita olhar nos olhos. E não demonstrou qualquer empatia com as nossas necessidades. Só estava preocupado em falar, mesmo quando eu tentava entender o que ele estava falando.
— Agora, Heloísa. Você sabe tudo de hotéis. Isso está me deixando louco. O que diabos quer dizer programa FMP?
— Não faço a menor ideia!
— Beatriz. Você deve saber.
— Engraçado o senhor ter comentado isso. Ia mesmo perguntar para vocês.

Situação 2

— Entre, por favor, sr. Palácio.
— Obrigado, sr. Mojica. (Senta na cadeira que lhe é indicada.) Bem, o que aconteceu com o cano estourado na sua casa? Os prejuízos foram grandes? ☺
— Ah! Nem me fale nisso! Aquilo está uma bagunça. Só podemos usar um quarto. A minha esposa está uma

pilha de nervos. A companhia de seguros fez uma vistoria. Eles já aprovaram o orçamento para a reforma. Agora preciso encontrar um empreiteiro competente.
— Ah, sinto muito. Entendo pelo que o senhor está passando. Tive o mesmo problema no inverno passado. Acho que cheguei a comentar isso com o senhor ao telefone.
— Sim. E conseguiu fazer a reforma sem maiores problemas?
— É, acho que tudo correu bem. Encontramos uma empresa competente para cuidar da reforma. Estão acostumados com esse tipo de problema – trabalharam bem rápido. A propósito, tenho o telefone deles na minha agenda. O senhor pode ao menos fazer um orçamento com eles.
— Isso seria ótimo. Agradeço a gentileza. ☺
— Aqui. É a Noé Construções. Vou anotar o telefone para o senhor.
— Obrigado. Agora é melhor irmos aos negócios, caso contrário o senhor vai acabar perdendo o avião! Nós produzimos filmes e também trabalhamos com publicidade, como o senhor sabe, e o senhor comentou comigo a respeito de um hotel que pode nos interessar.
— Sim, conheço o trabalho de vocês. Vocês geralmente usam propriedades antigas, não é verdade?
— Bem, gostamos de encontrar a locação ideal. Estamos filmando um longa na Escócia. Em um castelo. Um lugar incrível, com lagos, mata nativa. E a facilidade de acesso foi determinante para a escolha. É uma propriedade particular. Os quartos são decorados com antiguidades, apesar de muito confortáveis. Quase uma viagem no tempo. Eles têm um *spa*, uma casa de banhos. Preciso confessar, eu mesmo já me hospedei lá. O restaurante deles é muito bom.
— Muitos hotéis pecam pela comida.
— Sim, é verdade.
— Alguns dos nossos hotéis estão instalados em propriedades exclusivas. Veja isso. Este é o nosso novo hotel em Ouro Preto – cujo restaurante, por sinal, já construiu uma ótima reputação. ☺
— Ah, Sandra. Aceita um café, sr. Palácio? Ótimo. Sandra, dois cafés, por favor.
— Recebemos muitas equipes de filmagem em nossos

hotéis ao redor do mundo. Acredito que devemos isso às nossas instalações diferenciadas. A maioria dos nossos hotéis está instalada em edifícios antigos.

— Isso é muito interessante, sr. Palácio. Estamos planejando algumas produções. Pedi à nossa gerente de locações para se juntar a nós. Ela está com alguns problemas no momento. O senhor sabe como é, as pessoas nos deixam na mão o tempo todo. Vou ligar para ela, pode ser que tenha se esquecido. (Eles ouvem uma batida na porta no momento em que Mojica tira o fone do gancho.) Pode entrar. Ah, Heloísa. Estava mesmo ligando para você. Este é Antônio Palácio da Hotéis Cinco Estrelas. Falei a seu respeito com ele.

— Olá, Heloísa Madeira. É um prazer. (Eles trocam um aperto de mão.)

— O prazer é meu. Me desculpe, não escutei o seu sobrenome. Heloísa... ☺

— Madeira. Heloísa Madeira.

— Sim. Obrigado.

(Depois de se sentarem, Palácio entrega um cartão de visita à recém-chegada.) ☺

— Heloísa, o sr. Palácio estava me mostrando alguns hotéis que podem ser interessantes para algumas das nossas produções. Talvez seja melhor o senhor continuar. Do que estávamos falando, sr. Palácio?

— O senhor me disse que vocês têm alguns projetos que deverão entrar em produção em breve e que talvez eu possa ajudá-los.

— Sim, isso mesmo.

(Palácio entrega um impresso com fotografias para cada um. Quando ambos terminam de ler e Palácio é capaz de retomar o contato visual ele continua.) ☺ Como vocês podem ver, e como já mencionei, sr. Mojica, são propriedades históricas populares no seu mercado. Durante a baixa estação, algumas produtoras fecham hotéis e suas equipes de produção e o elenco vivem neles por algum tempo.

— Sim. Não seria nada ruim passar uma temporada num lugar como esse, hein Heloísa?

— E, é claro, quando estiverem em qualquer um dos nossos hotéis, passarão a ser considerados clientes FMP. O programa FMP é um sucesso desde que o criamos. Inclusive, o programa nos rendeu um prêmio no ano passado, em Hong Kong, e... (Pela linguagem

corporal dos interlocutores, Palácio percebe que eles perderam o fio da meada.) Ah, me desculpem, quando falo do FMP eu me animo. É o nosso programa "Fazendo o Melhor que Podemos", um programa VIP para clientes preferenciais. Oferecemos uma gama de serviços extra, e foi com esse pacote que ganhamos o prêmio no ano passado. ☺

— Muito interessante.

— Tenho aqui uma reportagem com mais detalhes. Gostaria de conferir, sra. Madeira? (Ele olha para Mojica enquanto ela lê.) ☺ Vocês têm um tempo de duração média para a filmagem de comerciais?

— Bem, como Heloísa bem sabe, pode ser qualquer coisa entre 4 dias e um mês.

(Palácio olha para a colega de Mojica, que está concentrada na reportagem. Ela viu algo interessante na mesma página: uma receita da "mousse de café mais gostosa do mundo".)

— É mesmo, sra. Madeira? ☺

— Me desculpe, me distraí. Estava lendo outra coisa na mesma página. Muito interessante.

— Nossos hotéis ou a mousse de café?

— Os dois!

— O sr. Mojica estava me contando que, quando filmam comerciais em locações externas, o tempo de produção pode variar bastante.

— Sim, é verdade.

(O telefone toca. Mojica atende.) — Sim, venha, Beatriz. Estamos numa reunião. Gostaria que conhecesse uma pessoa.

(Pouco tempo depois, ouve-se uma batida na porta.) — Entre, Beatriz. Beatriz, este é o sr. Palácio. Ele é da Hotéis Cinco Estrelas. Beatriz é a nossa diretora de orçamentos cinematográficos.

— Olá. Beatriz Monte.

— É um prazer, sra. Monte.

— Vejamos. Hotéis Cinco Estrelas. Não li algo a respeito de vocês numa *Film News* recente? Algum prêmio ou coisa parecida? Ou talvez tenha sido outra empresa.

— Fomos nós. Ótima memória, sra. Monte.

— Lembro porque tinha uma fotografia com a equipe de filmagem de *O Pesadelo Começa* em frente a um dos seus hotéis. Um amigo meu trabalhou nesse filme.

— Estava mesmo mostrando à sra. Madeira uma reportagem a nosso respeito.
— O senhor se incomoda se eu der uma conferida? (Palácio, então, se dirige à sra. Madeira.) — O que a senhora achou das vantagens que oferecemos com o FMP? ☺
— Parece ser bem... abrangente. Vocês não deixaram nada de fora.
(Palácio agora olha para os três.) — Devo destacar que temos diárias que incluem todas as refeições e, se isso não for possível no hotel – sabemos bem como são os horários de trabalho das equipes de filmagem –, oferecemos um serviço de bufê. ☺
— Qual o valor médio por pessoa, sr. Palácio? (Palácio entrega uma folha de papel para cada um dos três. Depois de analisar os dados, a sra. Monte se dirige a Palácio.) Humm... É um pouco mais do que costumamos pagar, mas... humm... acho que estamos falando de serviços diferenciados, não é verdade?
— Sim, sem dúvida. sra. Monte, se me permite perguntar, como as equipes fazem as refeições nos lugares que costumam usar?
— Bem, eles costumam comer no hotel e, se o hotel não tem capacidade para atender a todos, em algum outro lugar. Naturalmente, esses são custos adicionais.
— E isso já fez com que estourassem o orçamento de alguma produção? ☺
— Alguma? Gostaria que tivesse sido alguma. Isso acontece o tempo todo!
— Então, acredito que seja difícil controlar o custo da alimentação das equipes. E imagino que também gastem bastante com táxis.
— É verdade.
— Então, apesar de gastarem um pouco mais com as nossas diárias, que incluem as refeições, imagino que isso acabe equivalendo ao que estão acostumados a gastar – e provavelmente menos. ☺
— Sim, menos, imagino. Tendo em vista as contas de restaurante que costumo pagar!
— Então, vocês teriam um controle melhor sobre os custos e, além disso, as equipes teriam a praticidade de poder fazer as refeições nos hotéis, sem falar no inconveniente de precisarem sair. ☺
— Isso me parece ótimo – mantê-los sob controle!

Vinte minutos depois da saída de Palácio, Mojica, Madeira e Monte falam sobre a reunião:

— Isso foi muito interessante.
— Sim. Acho que poderemos usar bastante os serviços deles. Eles têm ótimos hotéis no tipo de lugar que privilegiamos para as externas.
— E, no final das contas, os valores não são assim tão altos. Como as refeições estão incluídas, imagino que acabaríamos economizando, inclusive.
— Sim, e os clientes nos dariam mais liberdade com algumas das sugestões que temos feito. Pode ser ótimo. Gostei do sujeito... Castelo... O nome dele era Castelo, Heloísa? A idade, sabe como é.
— Não, sr. Mojica. O senhor precisa usar uma técnica de associação como a minha – "associação", segundo os psicólogos. Apenas pensei no hotel Copacabana Palace! ☺

*COFFEE **BREAK***

1. Em uma situação clássica de negociação vence-vence, os dois elementos antagônicos c_____ e c_____ sempre estão presentes.
2. Apenas porque a p_____ da outra pessoa é contrária à sua isso não quer dizer que seus objetivos devam ser contrários.
3. Para negociar com boa-fé é preciso construir uma reputação de c_____ e h_____.
4. Negociações vence-perde geralmente envolvem relacionamentos de natureza t_____.
5. Não negocie posições. Negocie i_____ e n_____.
6. No caso de relacionamentos de longo prazo, o ideal são situações v_____-v_____.
7. A boa habilidade como o_____ é provavelmente o fator mais importante da negociação.
8. O segredo da boa negociação é i_____ claramente o que se quer.
9. Lembre – uma negociação acontece apenas d_____ que algo é acordado.

10. A negociação é, essencialmente, uma troca de c_____ que resulta em um acordo amigável. O vencer-vencer é subjetivo.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

9

Pessoas “difíceis” (e como se comportam)

Expectativas
Limites
O procrastinador
O explosivo
O rígido
O presunçoso
O pouco confiável
O antagonista
O desmancha-prazeres
O extrovertido

Quem são elas?

> “A vida não é justa. Se a vida fosse justa, Elvis ainda estaria vivo e todos os seus imitadores estariam mortos.”
>
> Johnny Carson

Analisemos uma espécie personificada por colegas de trabalho, chefes, clientes, consumidores, amigos, parentes etc. – todos reunidos em uma mesma categoria: as pessoas “difíceis”. (No Capítulo 10, examinaremos os diversos “tipos” psicológicos que habitam o planeta. Você será capaz de reconhecer essas pessoas com base em pesquisas científicas.)

As pesquisas repetidamente demonstram que, no que diz respeito ao âmbito profissional, o motivo número um que leva as pessoas a mudarem de emprego (seguido pela busca de maior remuneração e promoções) é escapar de pessoas difíceis. Pesquisas recentes voltadas à contratação de funcionários revelam que muitas pessoas citam o mau

relacionamento com o chefe como motivo para deixarem um emprego.

De modo geral, elas encontram outro emprego, outro chefe difícil e mais gente difícil; e o processo continua. É frustrante. “Isso não é justo”, elas se queixam. Mas é assim que as coisas são: a vida não é justa.

Duas áreas contribuem para os desentendimentos com pessoas “difíceis”: primeiro, as **expectativas**; segundo, a questão dos **limites**.

Expectativas

Concentremo-nos nas expectativas. Os psicanalistas tentam constantemente realinhar as expectativas dos seus pacientes. Sempre que se tem uma expectativa a respeito de algo ou alguém, **há boas chances de haverem grandes decepções**. Resultado: atrito. Por isso as pessoas (e você) tornam-se difíceis.

Podem ser as flores que você esperava receber do seu marido ou namorado (você achava que pelo menos *um* deles se lembraria!). No trabalho, digamos que você espere que o departamento de relações públicas abafe a repercussão na imprensa depois da divulgação dos resultados financeiros do último semestre; que um gerente espere que o seu melhor vendedor tire da cartola contratos capazes de cobrir os custos do *stand* da empresa em uma feira; que um funcionário espere que o gerente se lembre que ele trabalhou até tarde durante 6 dias no último trimestre e que ele merece um aumento.

O trágico em muitas das situações, como as descritas, é que, com muita frequência, as “expectativas” *nunca são verbalizadas*, quanto mais discutidas com a outra pessoa!

Essas expectativas *existem apenas na mente de quem as tem*. Não é de estranhar que, quando reagimos de certa forma em relação a pessoas que acreditamos tenham nos deixado na mão, sejamos tachados de “difíceis”. E, do outro lado da moeda, elas se tornam “difíceis” aos nossos olhos pelo seu pecado original e pela forma como reagiram ao saberem da nossa decepção.

Como consequência, o ambiente de trabalho – toda a

hierarquia das empresas, de cima a baixo – é marcado por ressentimentos acerca de expectativas **não satisfeitas**: entre colegas da mesma equipe; entre subordinado e gerente; entre o gerente e o seu chefe.

Mas como lidar com essas expectativas?

A única forma de **quebrar o ciclo** de expectativas ilusórias e não satisfeitas é falar sobre o problema com a pessoa em questão. Se você acredita que tem atritos com alguém em virtude de expectativas que criou para essa pessoa ou se tem reservas em relação a alguém em decorrência das expectativas que ela criou a seu respeito, só haverá solução se o assunto for discutido. Se for um desentendimento no trabalho, a tendência é tomar mais uma cerveja com os colegas depois do expediente e desabafar ou discutir o problema com parentes ou amigos. *Assim, o problema das pessoas difíceis quase nunca é resolvido,* e nós seguimos em frente (com nossos relacionamento e empregos). Mas acontece que a maioria das pessoas fica menos difícil depois que o assunto é discutido às claras.

Limites

A outra área que contribui para atritos é a noção de limite. Os psicólogos sempre falam de limites físicos e limites emocionais. Assumimos diversos papéis na esfera profissional, com o grande e inevitável volume de coisas que precisamos "mascarar", portanto, o conceito de limite é vivo e real. Um colega pode ser difícil porque, por exemplo, trabalha na sua mesa quando você não está, interrompe as suas reuniões ou atende telefonemas endereçados a você. Um diretor pode concordar com algo que envolva uma decisão sua, na sua ausência, por acreditar que isso é favorável para a empresa. Da mesma forma, um chefe pode ser difícil por não observar os limites implícitos do seu papel. Isso interfere no relacionamento entre vocês e pode ser danoso para o seu relacionamento com a sua equipe. Dale Carnegie resumiu bem a situação: "*Lidar com pessoas é o maior problema que enfrentamos, principalmente no trabalho. Sim, e isso também é verdade seja você uma dona de casa, um arquiteto ou engenheiro.*"

Mude a sua abordagem

Precisamos ser claros desde o início em relação a uma coisa. Tudo se trata de como lidamos com essas pessoas e situações. Elas não mudarão. **Nós precisamos mudar**. Antes que você diga “Espere um minuto, o problema não sou eu”, estamos lidando com pessoas com *realidades* próprias. Elas acreditam que estão certas e que você está errado.

Você não pode simplesmente se afastar de amigos, parentes, amores, colegas de trabalho. Portanto, desenvolva as habilidades e a confiança para **mudar a sua abordagem**. Não se trata de mudar a sua personalidade. Apenas demonstre alguma empatia e “entre na mente” da pessoa difícil para saber como assumir o controle – *em lugar de permitir que ela controle você*.

O segredo: identificar o tipo de pessoa com quem se lida e tentar uma nova forma de comunicação com ela por meio de uma mudança de abordagem.

Durante uma festa, Lúcia recebe a atenção indesejada de um “mala” – um assistente administrativo:

— Ah, não. Ele está vindo na minha direção... (Ela sussurra para a amiga.)
— Oi. Eu sou Simão. Não pude deixar de notar... Os seus cabelos são lindos. Não me diga... Você é uma cabeleireira famosa de um salão frequentado por celebridades.
— Não. Eu sou dentista.
— Ah, tá. Belos dentes, por sinal.
— Com o que você trabalha?

(Usando a imaginação e inflando o peito.) — Sou piloto de avião.

— Sério? Piloto de avião. Bem, já conheci a sua aproximação, agora gostaria de conhecer a sua partida!

Portanto, a solução é atacar o problema com os transgressores assim que ele acontece. Há pessoas difíceis demais (muitas delas evidentes) no ambiente de trabalho e fora dele.

Sejamos realistas. Se estamos em busca de melhores resultados, a responsabilidade sempre cabe a nós quando se trata de lidar com as pessoas que cruzam o nosso caminho nas nossas vidas pessoal e profissional. Todos somos "difíceis" em determinadas circunstâncias – ninguém está livre disso. Existem, entretanto, certas categorias que exibem comportamentos que podem ser irritantes ou provocar conflitos de tempos em tempos. Analisaremos exemplos dos tipos mais comuns, pessoas com as quais temos mais probabilidade de interagir, e sugeriremos como você pode persuadi-las a controlar o seu comportamento difícil. (Você provavelmente já foi todas essas pessoas em uma situação ou outra!)

O procrastinador

Todos nós conhecemos pessoas desse tipo. Pode ser um colega de trabalho ou um cliente em potencial que simplesmente não consegue tomar decisões. Nós próprios adotamos este comportamento quando tentamos escolher o sabor da pizza. **Tomar decisões é difícil para todos, tanto no trabalho quanto na vida pessoal**.

Frequentemente, o procrastinador não toma decisões porque há muitas variáveis *diferentes* a considerar, o que torna intimidadora a ideia de decidir algo. Isso pode ser muito frustrante se, por exemplo, você estiver conversando com a gerente de instalações sobre um novo modelo de multifuncional e ela protelar, como sempre faz com qualquer compra em potencial, porque não gosta de tomar **decisões**. Ou o cliente que fica com os impressos que você ofereceu em uma visita de vendas – e fica satisfeito apenas com isso (no longo prazo!). É comum que essas pessoas não gostem da ideia de cometer **erros** e precisem de uma variedade de opções para sentir que fizeram uma pesquisa criteriosa. **Então, ofereça-lhes mais informações**. Elas constantemente buscam os pontos negativos em potencial de uma decisão. Os procrastinadores tendem a um estilo de conversação do tipo "sim, mas". "Sim, mas eu preciso ter certeza que... antes de decidir se...". Você conhece esse tipo de pessoa? Um parente, um amigo, um colega de trabalho? Eles gostam de fatos e dados e estão sempre em busca de *provas*. Prova de que algo é como é. O seu ceticismo natural faz com que duvidem da validade da maioria das coisas. Esse tipo de pessoa não acredita nem mesmo que a luz da geladeira apaga quando se fecha a porta – *onde está a prova*?

O importante é não demonstrar pela sua conversação e pela linguagem corporal que está irritado com elas. Você precisará de empatia para chegar à raiz da indecisão e também compreensão quanto à aflição delas (ter que tomar uma decisão). Então, você pode se oferecer para ajudá-las a enfrentar um processo que avance no ritmo delas.

O explosivo

Algumas pessoas exibem explosões de raiva que afloram de forma quase espontânea (pense no Incrível Hulk) e fazem-nas perder o controle. Você já pode ter presenciado isso no balcão de *check-in* de uma companhia aérea – e, se tiver sorte, nunca testemunhou o estouro de um chefe ou colega de trabalho. Uma característica do comportamento dessas pessoas é que, depois desse curto ataque, elas geralmente ficam envergonhadas por terem **perdido o controle**. Por isso, uma perda de controle também da sua parte e repreensões à pessoa por ter perdido o controle geralmente apenas pioram a situação. A pessoa explosiva já enfrenta algum grau de autocrítica pelas suas ações.

A raiva pode ter sido dirigida para nós por algo que fizemos ou deixamos de fazer ou por algo que dissemos. E também pode ser dirigida a uma situação ou mesmo ao mundo. Mas o que a experiência sugere que façamos? Bem, precisamos tentar abreviar o falatório da pessoa. Um apaziguante "fique calmo" ou palavras com o mesmo efeito geralmente pioram tudo. Um comentário sobre o quanto é irritante testemunhar a raiva delas também não ajuda muito. **O espetáculo é delas e, portanto, o assunto é delas**.

Você precisa atrair a atenção da pessoa chamando-a pelo nome com um volume que possa ser ouvido por sobre o falatório. Depois, demonstre interesse e empatia e ouça os motivos da explosão. Mantenha contato visual para que a pessoa sinta que você está escutando. Apesar de difícil, mostre que entende os motivos que podem ter levado a pessoa a estourar (isso não é o mesmo que concordar) e, então, trabalhe para avançar ao estágio seguinte.

Pessoas desse tipo podem ser bastante intimidadoras. Pode ser um chefe ou parceiro sempre irritado e ofensivo e que

conquista poder e controle por meio desse comportamento. O segredo é não demonstrar vulnerabilidade ou diminuição da sua autoestima. Você estará lidando com um cérebro que o instiga a atacar ou recuar. É de se estranhar que, em situações como essa, digamos ou façamos coisas que pareciam perfeitamente coerentes no momento, mas das quais, depois, nos arrependemos? Portanto, não entre no jogo delas. Mantenha a calma e o bom contato visual e concentre-se na "psicolinguística". Busque palavras que desarmem a explosão de raiva e demonstrem cooperação e, ao mesmo tempo, mantenha a sua posição:

– Eu entendo que você pode ter tido um motivo para...
– Não estamos chegando a lugar algum. Nos encontramos em outra oportunidade, quem sabe assim podemos...

O rígido

É difícil fazer com que pessoas deste tipo considerem qualquer possibilidade que lhes seja apresentada, uma vez que a abordagem delas é rígida e as palavras mais ameaçadoras do seu léxico são "contradição" e "mudança" – principalmente *qualquer mudança em relação ao que decretaram ser o certo*. Elas gostam de **detalhes** e **minúcias,** e qualquer convite à mudança resulta em uma análise do que está errado com a "proposta", e não do que está certo. Ignoram qualquer tipo de análise "abrangente", porque não é assim que veem a vida. Podem ser mais introspectivas do que a maioria das pessoas e, por isso, ter uma tendência a responder mais lentamente a solicitações. Isso faz com que sejam pessoas difíceis de interagir se for necessário se reportar a uma terceira pessoa.

Enraízam as próprias ideias, que consideram irrefutáveis, e com frequência usam estatísticas para sustentar sua argumentação. **Elas preferem usar números a palavras para sustentar uma argumentação**; é mais fácil confundir os interlocutores dessa forma. Mas, geralmente, esses números e estatísticas são "distorcidos" de maneira a corroborar o seu ponto de vista. Distorcidos? Um professor de Economia costumava usar uma frase quando falava dos

políticos: “*Se os números forem distorcidos o bastante, podem ter todo tipo de significado*”.

São tão rígidas com a certeza de que estão certas que reagem com desprezo às perguntas que desafiem a sua forma de pensar: elas as tomam como afrontas pessoais. Tanto que, muitas vezes, não somos nem ao menos agraciados com uma resposta, apesar da certeza de que os *nossos* argumentos só serão considerados depois que elas apresentarem os *delas*. Por fim, podemos acabar não tendo tempo. Não há diálogo, é uma via de mão única. Há diversos exemplos extraordinários disso no mundo da política:

> O punho de ferro estava fechado. O ministro enfureceu-se como um pugilista ferido, mas ainda mortal. O ataque foi feito, principalmente, aos seus sentimentos: acabara de ser acusado de cometer um erro imperdoável no que dizia respeito às aposentadorias da população. Mas os sentimentos políticos são incrivelmente frágeis. A ideia de que não é infalível é, para ele, uma heresia das mais intoleráveis... Portanto, levantou-se enfurecido e declarou:
>
> — *Eu aprecio este debate. Responderei qualquer pergunta que me for feita.*
>
> É uma desventura para ele viver em uma época em que os líderes devem fingir apreciar o debate. Este homem, que odeia ser interrompido ou contradito, precisa prometer levar em consideração os argumentos da oposição.
>
> Mas, por um longo tempo, ele não permitiu que as palavras de ninguém fossem ouvidas. Ele rechaçava os que se apressavam para desafiá-lo com a altiva réplica: *“Darei atenção a todas elas depois de apresentar os meus argumentos”*.
>
> Um pouco depois, disse: *“Permitirei que as pessoas falem depois que eu terminar”*, seguido por *“Eu vou dar a palavra”*, *“Estou para dar a palavra”*, *“Vou dar a palavra agora”*, depois do que, finalmente, deu a palavra.
>
> Então, recusou-se a responder quase todas as perguntas que lhe foram dirigidas.
>
> Qualquer político almeja definir os termos de um debate, mas é decepcionante testemunhar a absoluta inflexibilidade com a qual ele rejeita ou ignora todos os argumentos desfavoráveis à sua causa. Perguntado por

que, como estava tão confiante, tentara evitar que documentos com os conselhos da equipe do Tesouro para fundamentar a decisão relativa à reforma da previdência fossem discutidos abertamente pela imprensa, de modo que pudessem vir a público, começou com a seguinte resposta: *"Antes de mais nada, nós somos defensores da liberdade de imprensa"*. Isso provocou risos, visto que sugeria de forma afrontosa que era favorável à liberdade de informação[3].

Quando lidamos com pessoas difíceis como essa (veremos mais a respeito no próximo capítulo), não se vai muito longe com empatia. Tudo o que podemos fazer é falar a mesma língua delas, que é distante e fundamentada em fatos e estatísticas. Tente estabelecer um diálogo espelhando a obsessão dela por fatos e dados e apresente os seus argumentos de forma analítica.

O presunçoso

Interagimos com pessoas desse tipo tanto na vida pessoal como no trabalho. De modo geral, elas se preocupam apenas consigo mesmas. Nem ao menos cogitam se colocar no lugar de outras pessoas. Dessa forma, veem o mundo apenas a partir do seu ponto de vista.

Você conhece o tipo – o tom condescendente e a linguagem corporal que gritam superioridade. Ignore a arrogância deles (ela geralmente é uma máscara) e não permita que ela o atinja. Entenda que eles estão à espera de palavras suas que sugiram fraquezas, das quais possam se apoderar – portanto, escolha-as com cuidado e tenha certeza dos fatos.

Resista à tentação de deixá-los em uma situação delicada na frente de outras pessoas. Isso dificilmente dá bons resultados e pode acabar com você se transformando na "caça". A vingança é doce para esse tipo de pessoa. Visto que o que buscamos é uma mudança de abordagem – não podemos mudar as pessoas –, fique à vontade para inflar-lhes o ego se isso ajudar a sua causa:

– Eu ficaria muito feliz se o senhor, com a sua vasta experiência, me sugerisse uma marca que considera

confiável para...

– Esses me parecem ser argumentos perfeitamente realistas que devemos levar em conta... A senhora poderia me ajudar a...

Essas pessoas estão tão preocupadas em mostrar a uma plateia o quanto são importantes que não há espaço para assimilar o que você está dizendo ou o ponto de vista que você procura defender. Em muitos casos, o que acontece é uma psicologia reversa. O seu chefe tenta encobrir sentimentos de inadequação, por isso adotar o tom ou a imagem arrogante proporciona um escudo protetor. O importante, como na maioria das interações pessoais, é não levar as coisas para a esfera pessoal. Esse tipo de pessoa desempenha um "papel" (irritante, é bom que se diga), portanto – como nas interações com qualquer tipo de pessoa difícil –, **separe o comportamento da pessoa**.

Esse tipo gosta da validação da própria arrogância, assim, um simples reconhecimento disso ao começo de uma solicitação (tendo como objetivo seguir em frente) geralmente faz maravilhas. ("Imagino que a cabeça do senhor esteja naquela conferência para VIPs que está acontecendo hoje no hotel – imagino o trabalho que foi organizá-la –, mas será que o senhor pode pedir a um carregador que veja para mim se...", "Eu sei que o senhor é o responsável por aquelas casas de praia de R$ 1,5 milhão em Paraty, mas eu gostaria de ver aquele apartamento de quarto e sala anunciado no...".)

Essas pessoas gostam que lhes façam perguntas sobre o seu trabalho ou suas atividades – depois que passamos pela primeira barreira. Isso é um apelo ao seu ego e as estimula a "relaxar" um pouco.

O pouco confiável

Quando se leva em conta a importância da confiança na criação de bons relacionamentos e no processo da persuasão, fica evidente que lidar com pessoas pouco confiáveis dificulta um pouco a vida.

Como já vimos, a confiança é algo que nos é dado por outra pessoa ou outras pessoas. É uma sensação que as pessoas

têm a seu respeito. Sempre que interagimos com alguém e essa pessoa nos deixa na mão, talvez mais de uma vez, nós, como diria Jack Welch, “consultamos os nossos instintos” para saber como nos sentimos a respeito dela.

Interagimos com pessoas que mentem e com pessoas propensas ao exagero. Boa parte disso passa em branco ou é despercebida, e o mundo continua a girar. Todos agimos dessa forma ocasionalmente. Mas, se uma pessoa constrói a reputação de ser pouco confiável, propensa a exageros ou mentirosa, isso pode ser negativo. No ambiente de trabalho, onde tudo está relacionado a relações interpessoais, isso pode ser muito prejudicial, seja o chefe, um colega ou subordinado o causador dos problemas. Muitas vezes, é a insegurança que faz com que uma pessoa aja desse jeito. Outras vezes, a crença de que passar a perna nos outros faz delas pessoas “espertas”. Isso dá a muita gente uma ilusão de poder.

A regra de concentrar-se no comportamento da pessoa se aplica quando desejamos enfrentar o problema da sua falta de confiabilidade, assim como evitar atitudes defensivas. Graças à psicolinguística, sabemos como a palavra “você” pode ser prejudicial (Capítulo 6), portanto, esqueça a abordagem à la Velho Oeste de dizer: “Você é um mentiroso sem vergonha” ou “Não acredito em uma palavra do que você disse, meu chapa”. Quando nos concentramos no comportamental, a porta fica aberta.

– Há algum motivo para que esses dados não correspondam aos que você nos apresentou quando assinamos o contrato?
– Fomos informados desde o início de que não havia outras pessoas interessadas na casa, e por isso, fizemos a pesquisa. Precisamos de uma explicação.
– Vocês sugeriram que não havia a menor possibilidade de a data de entrega atrasar mais do que um dia.

Provavelmente, com intensidade maior do que a de qualquer outra ação, **a pouca confiabilidade afeta a todos nós, na nossa vida pessoal e no ambiente de trabalho**. Se lidarmos com ela cuidadosamente, é possível enfrentar o problema da pessoa difícil apontando as falhas no seu comportamento. Mas, em muitos casos, é uma causa perdida.

O antagonista

Um tipo muito difícil de pessoa. Há uma progressão no comportamento antagonista que vai da falta de atenção à hostilidade, da grosseria a comentários sarcásticos e, daí, a provocações. Algumas vezes, sabemos qual é a causa. Outras, precisamos tentar adivinhar. Certas pessoas são antagonistas ou agressivas porque acreditam que essa é a única forma de conseguir resultados. No trabalho, por exemplo, isso se transforma em uma profecia autorrealizável, uma vez que o comportamento antagonista dirigido a subordinados e colegas resulta na retribuição da agressividade. É criada uma espiral de agressividade e, assim, o departamento, a equipe ou a empresa se transforma em um ambiente hostil. As pessoas consideram que lidar com esse tipo de comportamento no trabalho as deixa emocionalmente exauridas. (Você deve ter visto exemplos desse tipo de comportamento no programa de TV *O Aprendiz*.)

O que podemos chamar de antagonismo de **alto nível** é aquele geralmente dirigido pessoalmente a você. Então, você precisa ir à raiz do problema da pessoa. As atividades de **baixo nível** podem acontecer quando uma pessoa é sarcástica, atribui-lhe culpa, ignora você ou seus comentários, não lhe dá ouvidos e/ou monopoliza a conversa.

Algumas vezes essas pessoas não têm consciência dos efeitos que provocam nos outros. Isso pode ficar totalmente enraizado nelas como um modo de comunicação e, **se elas já tiverem um baixo quociente de "inteligência emocional"**, elas **simplesmente continuam a perturbar as pessoas**, a não ser que sejam informadas disso.

Fazer perguntas para revelar o problema geralmente é o melhor curso de ação. Devem ser usadas perguntas abertas:

> **Cátia:** Parece haver um problema entre nós dois desde que eu fui transferida para este departamento. Você pode me dizer o que acredita que eu tenha feito? E, se realmente fiz algo, o que posso fazer para melhorar a situação?
>
> **Ricardo:** Bem, não é exatamente você. É só que André [o chefe deles] disse que eu ficaria com a conta da BWM. Mas quando você foi transferida para cá, a recebeu como parte do pacote de contas pelas quais Sara era responsável antes de ir embora.

Ao que parece, algo já poderia ter sido feito para contornar o problema. Talvez o chefe tenha esquecido o que disse. E, ainda, talvez Ricardo devesse ter-lhe informado a respeito, em vez de engolir a decepção e descontar isso em Cátia.

Portanto, assuma a responsabilidade e vá à raiz do problema. A forma delicada com que Cátia lidou com o antagonista ajudou a abrir espaço para o diálogo.

Esse tipo de pessoa geralmente reage bem se o interlocutor usar um discurso cuidadoso. A resistência natural delas implica em que, se a informação lhes é apresentada dessa forma, o comportamento defensivo tende a ser reduzido – e elas podem de fato *escutar*. Portanto, você pode se dirigir a elas da seguinte forma:

– Pode ser que você não tenha percebido, visto que está muito ocupado, mas...
– Na minha opinião... (Em vez de “está evidente para todos que o seu...”.)

Quando interagimos com pessoas desse tipo sobre tópicos difíceis ou controversos, a abordagem contundente (paradoxalmente) faz como que sejamos *menos* persuasivos; falar de forma cautelosa rende mais atenção e menos resistência.

O desmancha-prazeres

Você conhece pessoas desse tipo e adoraria fazer a elas a seguinte pergunta:

> Você ilumina o ambiente quando você entra ou quando você sai?

Elas irradiam negativismo. Você odeia falar com elas. Sente aquela contrariedade quando as vê ou ouve a voz delas ao telefone. Elas vêm com um pacote de hábitos e traços de personalidade irritantes.

Se está em uma reunião com uma pessoa desse tipo, ela exaure qualquer criatividade que você tenha. Até mesmo a sua vida pessoal é ameaçada.

– Eu e Carlos vamos ao Rio de Janeiro de avião na sexta-feira.

– Não, vocês não devem ir ao Rio nesta época do ano. Há um *camping* excelente em Bertioga – os preços estão ótimos.
– Estamos pensando em organizar uma maratona beneficente em abril.
– Ah, mas chove em abril.

Muitas dessas pessoas carecem de autopercepção e não percebem a própria natureza negativa. Se você está em uma reunião com uma pessoa desse tipo, ela provavelmente olha para as mãos ou os pés. Faz pouco contato visual. A mente dela não pode se dar ao luxo de ser distraída olhando para você, visto que precisa trabalhar em argumentos plausíveis contrários ao que quer que você sugira. Elas tendem a ser boas nos detalhes e, ao refutarem seus comentários, geralmente o fazem com uma série de fatos e dados supérfluos.

É importante lembrar que o comportamento deste tipo de pessoa difícil não é intencionalmente desagradável. **Esse é apenas o jeito como elas são**. Para o bem ou para o mal, elas têm um tipo específico de personalidade. Podem saltar de ideia em ideia enquanto refutam as suas sugestões; então, é necessário abreviar a conversa, visto que a pessoa empilha motivos e mais motivos para você digerir (mesmo depois que você os recusa).

O extrovertido

Por fim, trataremos do tipo menos atraente: os extrovertidos. Atenção para aqueles que têm antipatia com os extrovertidos (como veremos no Capítulo 10, o tema envolve muito mais do que vocês pensam). Eles são extremamente irritantes devido a uma forte necessidade de atenção. Você os encontrará no ambiente de trabalho, onde sua necessidade constante de atenção não deixará qualquer espaço para os seus sentimentos ou necessidades. Eles tendem a carecer de empatia, uma vez que passam a maior parte do tempo tentando ser notados. Se você tiver um chefe parecido, precisa ser autossuficiente, visto que ele provavelmente não tem muito tempo para você. Ser o centro das atenções é assim, não há mais tempo para ninguém.

Se fizerem parte de uma equipe, pode ser que seja necessário trabalhar duramente com eles – e eles, geralmente, não duram muito. Supere a tentação de estourar o balão de pessoas assim se desejar continuar a conviver com elas. Elas buscam adulação e elogios. Você pode deixar que os tenham e, então, acrescentar os seus comentários e opiniões, depois de reconhecer o seu "valor".

Essas pessoas são essencialmente **narcisistas**. Portanto, passam a maior parte do tempo com comportamentos narcisistas. O lema delas é: "*Chega de falar de você. Vamos falar de miiiim!*". Portanto, quando elas terminarem de falar de "mim" e você direcionar a conversa às suas necessidades, traga o extrovertido de volta à Terra. Quando prometerem alguma coisa ou concordarem com a sua solicitação, peça que o façam por escrito, em um e-mail, por exemplo. Elas podem resistir, falar em "confiança", mas seja firme. No momento – principalmente se você alimentou a fome narcisista –, eles podem prometer muita coisa. Mas, depois, também esquecer muita coisa.

Uma vez que estão ocupados atuando a maior parte do tempo, os extrovertidos não são exatamente competentes na identificação de **comportamentos não verbais**. De modo que a linguagem corporal e a "paralinguagem" usadas por você não serão registradas, o que resulta na não identif icação das suas reservas e da sua contrariedade. Como você

sabe, todos temos métodos sutis de usar a linguagem corporal para que não precisemos verbalizar reações negativas. **Preferimos que as pessoas percebam essas microexpressões e outras dicas não verbais**. É um acordo tácito nas nossas interações com outras pessoas. Mas a única forma de avançar com um extrovertido é fazermos com que parem e apontar as nossas preocupações. Caso contrário, haverá frustrações, porque a pessoa precisará ser barrada nos trilhos enquanto "corre" pelas ideias.

> – Sim, Rogério, entendo que isso será benéfico para todo o departamento. Mas acredito que, se seguirmos por esse caminho, não haverá mais *departamento*.

Tenha cuidado quando criticar um extrovertido, visto que os mesmos "altos" que dominam o seu comportamento também podem produzir "baixos" extremos. Apesar de carecerem de sensibilidade e empatia em relação a outras pessoas, eles podem ser sensíveis com os *próprios* sentimentos (ou ego, como diria Freud). Mais um lembrete: **concentre-se no comportamento** e deixe a "pessoa" de fora da equação. É mais fácil criticar um comportamento (uma ação isolada) do que uma pessoa (algo mais pessoal e com uma carga maior de permanência).

Em certos casos, é possível usar a ânsia natural dessas pessoas por aparecer. Se você tiver algo difícil para fazer ou algo que um extrovertido pediu que fizesse (no contexto profissional, pode ser um chefe ou superior), deixe-os fazê-lo! É claro que o pedido precisará ser "embrulhado para presente".

> – Sabe, Sofia, fiz o meu melhor, mas, quando penso no assunto, não consigo pensar em alguém melhor para resolver essa situação. Você pode fazer isso?

É claro que, quando vocês chegarem a um acordo ou a pessoa concordar em realizar a tarefa, será necessária mais uma rodada de elogios. O reconhecimento é tudo. Para facilitar futuras solicitações, faça os elogios de forma visível. Fale com outras pessoas a respeito e faça com que o extrovertido saiba que elas sabem. Se tiver a oportunidade, faça os elogios na frente de outras pessoas. Missão cumprida!

No próximo capítulo, discutiremos diversos tipos de "personalidade" identificados e exploraremos as classificações do psicólogo Carl Jung. Também trataremos de

como melhor interagir com cada tipo.

COFFEE ***BREAK***

1. As duas áreas que provocam desentendimentos entre as pessoas geralmente têm origem em e_____e /ou l_____.
2. O procrastinador está sempre em busca dos pontos n_____ de uma decisão, portanto, ofereça mais i_____.
3. Quando lidamos com pessoas explosivas, geralmente ajuda se demonstrarmos que e_____ por que podem ter tido os pensamentos que a levaram a agir de forma descontrolada (isso não quer dizer que você c_____ com eles.)
4. Quando interagimos com pessoas rígidas, pode ajudar se espelharmos a l_____ e a lógica delas e argumentarmos de forma a_____.
5. O presunçoso precisa c_____ o seu *status* de modo que possam seguir adiante com a interação.
6. O pouco confiável tende a e_____ e m_____, portanto, quando tratar de certos assuntos com pessoas desse tipo, concentre-se no c_____ delas para evitar que fiquem na defensiva.
7. Os antagonistas geralmente têm baixo quociente de i_____ e_____, portanto, use perguntas a_____ para descobrir os motivos da atitude delas.
8. De modo geral, a n_____ do estraga-prazeres não é deliberada, é apenas o estilo de personalidade da pessoa.
9. Uma vez que o extrovertido exibe comportamentos n_____, muitas vezes é possível alcançar os seus objetivos e_____ esse tipo de pessoa na frente de outras.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

10

Uma gama de possibilidades

Identificando e lidando com “tipos” variados
Sensação e intuição
Pensamento e sentimento
Dicas de como influenciar os diversos tipos
Tipos que podemos encontrar
Como você se apresenta?

Como identificar e lidar com diferentes “tipos”

> “Os esclarecimentos não *explicam* a psique individual. No entanto, um entendimento dos tipos psicológicos abre caminho para uma melhor compreensão da psicologia humana em geral.”
>
> Carl Jung

Já analisamos as **sete** habilidades essenciais necessárias para conquistar os corações e as mentes das pessoas com quem interagimos:

- boa habilidade auditiva;
- como conquistar a atenção;
- observação da linguagem corporal;
- capacidade de memorização;
- conhecimento do impacto das palavras (psicolinguística);
- habilidade ao telefone;
- habilidades de negociação.

Agora, nós nos concentraremos na personalidade das pessoas. Fazemos isso o tempo todo, por sinal. Não é verdade? Algumas vezes, até mesmo de forma não muito positiva. É muito melhor tornarmos isso um passatempo prazeroso e agradável. Com base em um grande número de

pesquisas na área de psicologia aplicada, sabemos agora muito mais sobre como *identificar* e *lidar* com nossos companheiros de viagem.

Saber ou ter a capacidade de identificar a preferência de "tipo" das pessoas com quem interagimos é um enorme auxílio na tarefa de convencê-las a serem receptivas aos nossos pontos de vista e a concordar com as nossas ideias. De modo a identificar as preferências, deve-se simplesmente:

- observar o comportamento;
- escutar a linguagem usada.

Isso auxilia a decidir qual estratégia usar ao se tentar persuadir alguém a seguir por certa direção. A personalidade define **atitudes**, **percepções** e **crenças**; por isso, reconhecer o "tipo" de uma pessoa pode ajudar em todos os tipos de comunicação interpessoal usados no dia a dia. Assim, seja nos relacionamentos profissionais, pessoais ou em qualquer outra situação, saber ou identificar as preferências do tipo de uma pessoa pode ser algo de imenso valor.

Pesquisas na área de Psicologia sobre o estudo dos tipos de personalidade centraram-se nos aspectos dos **traços de personalidade**. A tipologia psicológica categoriza certos traços que se relacionam. Há um consenso quase universal de que somos produtos tanto da nossa natureza (biologia) quanto da nossa criação (experiência).

O psicólogo Carl Jung afirmava (em contraste com o colega Sigmund Freud) que os seres humanos não são apenas moldados por eventos passados, mas que também progridem. Jung também defendia que faz parte da nossa natureza estar em constante evolução, crescendo e caminhando na direção de um nível de desenvolvimento balanceado e completo. Nossa personalidade atual, ele afirmava, é determinada tanto por quem e o que temos sido quanto pela pessoa que desejamos nos tornar.

Observador atento do comportamento humano, Jung notou as diferenças *entre* os tipos de personalidade e também as características *inerentes* a uma dada personalidade. Ele identificou, pela forma como diferentes pessoas enfrentavam novas situações, "tipos" diferentes dentro de certa população.

Identificando e lidando com “tipos” variados

Algumas pessoas são cuidadosas e circunspectas, enquanto outras são audaciosas e aventureiras.

Conhecer e classificar um “tipo” em particular dá uma ideia das formas diferentes de interação de uma pessoa. Isso nos mostra suas preferências.

Introversão e extroversão

A maior contribuição de Jung foi o conceito de **introversão–extroversão**. As preferências dos introvertidos e dos extrovertidos são relativamente fáceis de serem percebidas, *mas o significado delas, com frequência, não é bem compreendido*.

Jung afirmava que cada personalidade direciona sua energia psíquica na direção do que ele chamava de “introversão–extroversão”. Isso descreve como as pessoas são *energizadas* em suas vidas. Uma atitude de introversão direciona uma pessoa para o mundo interior ou subjetivo dos *pensamentos*, *conceitos* e *ideias*, no qual a fonte de energia é interna e vem de experiências solitárias. Pessoas assim não precisam necessariamente de fontes externas para se sentirem completas; elas preferem a concentração à interação (o que, muitas vezes, acham debilitante). **Refletir é mais importante do que agir, e elas tendem a planejar e pensar com cuidado antes de fazer qualquer coisa.** A atitude de extroversão, em contrapartida, é de sociabilidade, para o mundo externo é o que possui mais valor e *pessoas* e *coisas materiais* são importantes.

De acordo com Jung, embora essas atitudes sejam opostas, todas as pessoas possuem *ambas*, e uma atitude prevalece em detrimento da outra. A atitude dominante é demonstrada por meio de um comportamento consciente, enquanto a secundária representa o inconsciente da pessoa.

No dia a dia, interagimos com pessoas que são simpáticas e abertas; o rótulo “extrovertido” provavelmente se aplicaria a elas. Isso não significa que elas sejam mais emotivas ou

atenciosas do que aquelas que possuem uma perspectiva introvertida, as quais podem ser pessoas mais reservadas em um ambiente social. Estas podem ser muito habilidosas ao lidar com outros, mas se sentem menos à vontade na presença de estranhos; elas possivelmente precisam conhecer melhor as pessoas e preferem estar em número menor.

Você já deve ter passado por uma situação como esta em um avião. Você está entre duas pessoas, em uma fileira de três assentos. Já leu as instruções de segurança, testou o cinto, e agora é hora de ler a revista de bordo.

A senhora à sua direta, na janela, puxa papo, soltando um *"Já esteve em Genebra antes?"*. Depois que você responde, a conversa continua por 15 minutos. O quanto você sabe sobre ela?

> ... Que, em Genebra, ela ficará na casa de amigos... que odeia viajar de avião... que o marido dela trabalha em uma plataforma de petróleo... que no Natal ele a presenteou com um gato... que a sala de jantar da casa dela está com infiltrações... que ela se nega a comer qualquer coisa que já esteve viva... que sua amiga Dora comprou um sofá novo... ah, sim, que seu filho Marcos tem uma verruga (verdade, você passou um vexame ao dizer "Nossa, que horrível!" – mas você tinha que dizer alguma coisa!).

Obviamente, ela não entendia nada de linguagem corporal, pois não notou os sinais; não que haja muito espaço disponível em um assento da classe econômica, mas as expressões faciais e os bocejos deveriam ter sido dica suficiente. O máximo que você conseguiu demonstrar foi que não sabia nada a respeito de unhas encravadas e que era a sua primeira viagem a Genebra. Em uma primeira impressão, podemos, sem pestanejar, classificar essa senhora como extrovertida.

Você poderia ter ligado o iPod e escutado música por meia hora para descobrir, depois de retirar os fones, que ela ainda estava falando. Não é que você não quisesse parecer rude, mas que você não teve *como* ser rude; não conseguiu sequer fazer um comentário. Então, veio o aperto de mão na hora de pegar as bagagens, e ela proclamando, com os olhos marejados, que você era o melhor ouvinte que ela encontrava há anos. E você mal conseguiu dizer meia dúzia de palavras!

Lembra do comentário sobre as pessoas que se comunicam melhor serem os melhores ouvintes? (Lembra-se do Capítulo 2?)

Do mesmo modo que os sinais da linguagem corporal (ver Capítulo 4), é importante observar o comportamento em um *contexto* antes de fazer julgamentos precipitados. No exemplo dado, o homem no avião poderia estar apenas cansado ou preocupado com algum problema ou crise.

Uma vez que o comportamento é *relativo*, é bom lembrar que alguém com tendência à introversão pode parecer, aos olhos de outro extrovertido, um introvertido; pois talvez essa pessoa tenha uma preferência pela extroversão mais forte e, então, os dois extrovertidos demonstrarão comportamentos bastante diferentes.

Extrovertidos tendem a responder rapidamente a qualquer situação e com frequência falam sem pensar. Em reuniões de trabalho, por exemplo, ou talvez em seminários, a pessoa de tipo extrovertido se fará notar, enquanto os introvertidos, em geral, são mais cautelosos por natureza e pensam mais sobre o que vão dizer. Isso não significa que estes falem menos, o que pode se notar ao observar aqueles com uma preferência pela introversão em situações específicas.

Existem vantagens em ser E (extrovertido) ou I (introvertido). A pessoa E pode aproveitar mais a vida em

termos de felicidade e satisfação, devido a uma maior interação com outras pessoas e a um melhor sistema de apoio. A pessoa I, por sua vez, é menos dependente dos outros em relação à sua satisfação pessoal, e sua imagem é, em geral, a de uma pessoa atenciosa e sincera (mesmo que não seja o caso).

Se não entendem as diferenças entre si, um E pode parecer ser superficial a um I, e um I pode parecer fechado para um E. Em relação às desvantagens, um E pode algumas vezes parecer autoritário e exibir comportamento superficial, enquanto um I pode ser criticado por ter pouca habilidade de conversação e aparente desinteresse em certas situações.

Jung observava que todos usamos ambos os tipos. Por exemplo, uma pessoa é capaz de ser sociável no trabalho, mas ser mais preocupada consigo mesma fora desse cenário. Você provavelmente já esbarrou em alguém, em uma situação social ou no trabalho, que não se sentia muito à vontade na hora do almoço em um grupo grande (e para quem as “melhores” festas eram as canceladas!), mas que se comportava de outra maneira ao lidar com apenas uma pessoa ou grupos pequenos.

Características dos extrovertidos

- Tendem a falar rápido.
- Tendem a falar alto.
- O nível de energia deles geralmente *aumenta* e eles se tornam mais entusiasmados no decorrer da conversa (como a senhora no avião).
- Tendem a ser animados durante as conversas e usam bastante a comunicação não verbal (linguagem corporal) – gestos manuais, expressões faciais etc.
- Em geral, interrompem bastante o interlocutor.
- Tendem a falar muito – e suas frases geralmente são longas.
- Tendem a repetir as suas opiniões e a exagerar.

Características dos introvertidos

- Tendem a falar devagar.
- Tendem a falar baixo.
- O nível de energia deles geralmente *diminui* no decorrer da conversa.
- Não usam muito a comunicação não verbal (ou seja, movimentos das mãos e expressões faciais) e podem parecer distantes e reservados.

O sucesso ao influenciar outras pessoas geralmente envolve "copiar" o interlocutor nos estágios iniciais, de modo a criar uma conexão. Assim, saber se lidamos com um E ou um I e o estilo associado a eles (como listado antes) é inestimável. **Se você se porta mais como um E e tenta convencer um I, terá, de modo geral, que adaptar seu estilo ao dele durante a interação** (como ele teria que fazer se quisesse convencer *você*).

A outra contribuição importante de Jung foi sua análise das quatro funções psíquicas que identificam como aprendemos e entendemos o mundo. Ao combinarmos isso com nosso conhecimento geral de uma pessoa, o estilo E ou I, podemos tentar identificar o melhor modo de lidar com ela.

Sensação e intuição

A primeira dimensão de Jung descreve como nos *energizamos* (pela introversão ou extroversão, como explicado anteriormente). A segunda dimensão define o que ele classifica como **sensação** (S) ou **intuição** (N).

Ambas descrevem aquilo ao que um indivíduo *presta atenção* no seu dia a dia – o seu modo preferido de assimilar informações.

Para o S, o foco está nos *fatos e no uso dos cinco sentidos*. A pessoa que usa a sensação apreende o mundo a partir de processos perceptivos, por meio dos sentidos. Ao ter contato com informações ou tomar decisões, ela tende a ser prática, observadora e a ter facilidade para recordar fatos e processá-los, ou seja, é uma pessoa metódica, que presta atenção nos detalhes e é boa em tarefas que envolvam repetição.

O ambiente de trabalho dessa pessoa, em geral, é bagunçado, repleto de pastas, papéis, revistas etc., e sua mesa, com frequência, tem pilhas altas e caóticas (não peça a essa pessoa um documento que entregou a ela no dia anterior).

O N concentra-se na visão *do que poderia ser* e também faz uso do sexto sentido. Ele se identifica com experiências que não podem ser facilmente explicadas e que necessitam de imaginação, pois está sempre procurando por novas ideias e projetos estimulantes. Esse tipo gosta de variedade e experiências novas e diferentes, bem como pode trabalhar em muitos projetos diferentes ao mesmo tempo.

O ambiente de trabalho dessa pessoa geralmente é marcado por estantes com obras de referência, estatística e outras informações abstratas. A mesa dela com frequência é repleta de projetos atuais e muitos livros.

Pensamento e sentimento

Esta terceira dimensão identifica o estilo preferido de tomar *decisões* – usando o pensamento ou valores pessoais. As duas categorias são **pensamento** (T) e **sentimento** (F)[4].

A pessoa T utiliza processos intelectuais – *razão e lógica*. Qualquer decisão será baseada nos resultados lógicos de ações, e ela decidirá de forma impessoal. Esse tipo considera as emoções obstáculos ao processo de tomada de decisão e pode ser bastante desatento aos *sentimentos* dos outros. A abordagem dele envolve o distanciamento (fora do “eu“).

O ambiente de trabalho dessa pessoa em geral é bem organizado e limpo, com uma mesa que, a não ser por alguns papéis, não contém nada além de um porta-lápis, um grampeador e um recipiente cheio de clipes.

Para a pessoa F, a palavra-chave é *emoção,* e a lógica talvez não tenha um papel tão importante. Esse indivíduo usa um processo de avaliação em que as coisas podem ser julgadas como agradáveis ou dolorosas. As decisões serão baseadas em seus valores pessoais, naquilo que importa ou conta para ele ou para outras pessoas. Ele pode ter como motivação não causar sofrimento ou magoar outras pessoas, visto que comumente demonstra muita *empatia* (oposto da pessoa T: se

ela demonstra alguma preocupação, será apenas por compaixão). Essa pessoa, com frequência, deixará o coração decidir no lugar da cabeça (ao contrário do T).

O ambiente de trabalho da pessoa F geralmente é bastante "caseiro" e pode ter quadros, diplomas emoldurados e fotos de um jantar de premiação recente nas paredes. A mesa pode ter fotos da família e um ou outro presente de algum membro da equipe, ao lado de um troféu de golfe ou outro prêmio.

Então, recapitulando:

- Assimilamos informações e tomamos decisões utilizando duas funções distintas.
- Assimilamos informações por meio da *sensação* ou da *intuição* (uma ou outra, e não ambas).
- A pessoa S prefere lidar com fatos e dados verificáveis e concentra-se nos detalhes.
- A pessoa N prefere procurar possibilidades a lidar com fatos e tem afinidade com conceitos abstratos e a solução de novos problemas.
- Depois de assimilar informações, o processo seguinte é a tomada de decisões – fazemos isso usando ou o *pensamento* ou o *sentimento*.
- A pessoa T tem propensão a usar a lógica e a razão em vez de valores pessoais e pode ser desatenta a qualquer consideração emocional.
- A pessoa F toma decisões tendo como base os sentimentos e definirá um curso de ação apenas depois de avaliar o impacto nas outras pessoas.

O estilo de tomada de decisões de uma pessoa, com base nas descobertas de Jung, deriva dos quatro estados psicológicos. Um desses é a função dominante (ou seja, S, N, T ou F) e, em geral, associa-se a um dos dois de uma função oposta, formando uma combinação de duas preferências. Os quatro tipos foram classificados como:

Sensação – Pensamento (ST)
Sensação – Sentimento (SF)
Intuição – Sentimento (N F)
Intuição – Pensamento (NT)

Dicas de como influenciar os diversos tipos

A primeira consideração deve ser identificar o tipo de pessoa com quem estamos lidando e, depois, adaptar a nossa abordagem de modo que ela reflita o modo como a pessoa pensa (mais uma vez, a leitura de mentes). No nosso dia a dia, sem dúvida, descobrimos que as pessoas que nos atraem (dentro e fora do ambiente de trabalho) são aquelas com quem nos identificamos porque **o estilo de personalidade dominante delas é semelhante ao nosso**. E quanto às outras pessoas? Acabamos adaptando nossa interação com elas com base nos traços que elas exibem.

Analisaremos os estilos e os modos de conseguir bons resultados com esses tipos.

A pessoa ST concentra-se em **fatos específicos e verificáveis, gosta de estabilidade e segurança, toma decisões práticas de modo impessoal**, foca o presente, gosta de lidar com objetivos realísticos e lida com as coisas de modo lógico. Então, quando lidar com esse tipo de pessoa:

- Dê ênfase ao que pode ser conquistado a curto prazo (ou seja, imediatamente).
- Esteja preparado e tenha os fatos e outros dados à mão.
- Explique as coisas de maneira lógica.
- Conduza suas interações como transações e de forma imparcial (como ele ou ela agirá), deixando o aspecto "pessoal" de lado.
- Evite falar demais (sem sentenças longas e subterfúgios).
- Se a interação está basicamente relacionada a dinheiro sendo gasto ou investido, dê ênfase a valor e economias.

A pessoa SF foca em **fatos verificáveis, acredita em lealdade pessoal, confiança, em ser prestativa e simpática** e valoriza essas qualidades nas pessoas com quem lida. Ela toma decisões de modo pragmático, avaliando os prós e contras e levando os outros em consideração. Então, ao lidar com esse tipo de pessoa:

- Use toda a sua empatia natural para conduzir as coisas de forma pessoal após conhecê-la melhor.
- Procure interesses em comum.
- Use linguagem corporal positiva para reforçar a audição atenta.
- Destaque os benefícios passo a passo e de maneira

metódica.
- Demonstre sua cordialidade fazendo algo ou providenciando algo extra para ela (a pessoa se comporta dessa forma, então é algo apreciado).

A pessoa NF identifica uma infinidade de oportunidades possíveis e toma decisões pesando prós e contras e levando os outros em consideração. Esse tipo é **entusiasmado, valoriza relacionamentos pessoais, trabalho em equipe e cooperação e tem paixão por novas ideias**. Ele gosta de ter um impacto positivo nos outros e aprecia a honestidade. Então, ao lidar com esse tipo de pessoa:

- Faça muitas perguntas e escute atentamente.
- Mostre sua cordialidade natural durante as interações.
- Tente "ir com a maré" do que ela deseja e adapte-se conforme necessário.
- Não inunde a cabeça dela com detalhes; consiga primeiro a aceitação dela e deixe o lado prático para o final.
- Destaque o que é novo na proposta.
- Verifique a linguagem corporal (especialmente a paralinguagem) em busca de qualquer contrariedade ou confusão (talvez você esteja usando jargões); este tipo, em geral, não dá voz às próprias preocupações, então, você tem que prestar atenção ao que "vaza" e questioná-lo para descobrir qualquer problema.

A pessoa NT identifica uma variedade de soluções possíveis, que seleciona com base em uma análise impessoal. Ela gosta de **analisar e criar opções lógicas, visualizar as situações de forma abrangente, focar no longo prazo e que a percebam como engenhosa e inventiva**. Então, ao lidar com essa pessoa:

- Sonde-a sobre suas próprias ideias logo de início.
- Mostre que você reconhece as visões/conceitos dela e fique atento para não passar a impressão de estar sendo condescendente.
- Concentre-se no negócio (ou no que estiver discutindo), seja rápido e adie qualquer conversa "pessoal" (se houver alguma) até que tudo esteja resolvido.
- Aceite que ela possa bombardear você com comentários críticos (ela tende a passar algum tempo testando-o para julgar sua competência).

- Permita-a ter liberdade de manobra se houver a possibilidade (ela gosta de opções).
- Foque o longo prazo para deixá-la confortável.
- Seja lógico em suas propostas e dê ênfase a causa e efeito.
- Seja pontual e bem organizado.

Embora tenhamos a capacidade de utilizar *todas* essa funções ou traços, bem como a introversão–extroversão, tendemos a preferir *um* deles, o que ajuda a definir a nossa personalidade. Quando tentamos influenciar uma pessoa que mentalmente classificamos do mesmo tipo que o nosso, isso deveria nos deixar mais alerta aos elementos que podemos estar esquecendo. Por exemplo, se dois STs estão em uma discussão, podem não prestar atenção ao efeito que a proposta deles possa ter nas outras pessoas devido a suas visões “estreitas”.

Você encontrará pessoas o tempo todo que devem tomar decisões depois de ouvir seu ponto de vista. **Muitos desentendimentos ocorrem por causa das *diferenças* nos tipos de personalidade, então, uma melhor compreensão do estilo com que uma pessoa se porta e pensa pode ser de grande benefício**.

Tipos que podemos encontrar

Somos todos uma composição de tipos diferentes, mas, quando se trata de clientes, chefes etc., existem alguns **estereótipos** reais que você encontrará no dia a dia da sua vida profissional. Identificá-los permite que sejam adotadas técnicas apropriadas para lidar com eles. Com seu conhecimento dos “tipos” psicológicos da seção anterior, divirta-se e veja se consegue colocá-los na categoria apropriada.

Você com certeza já interagiu com alguns dos tipos a seguir.

“Ande logo com isso – chegue ao x da

questão”

Certa facilidade para marcar reuniões

Este tipo costuma dar uma chance para outras pessoas se aprovar a abordagem inicial delas. Alguém que não desperdiçou o tempo dele ao telefone, por exemplo, conseguiria marcar uma reunião (você pode ter ligado para essa pessoa sobre uma possível vaga de emprego ou talvez queira discutir seu produto ou serviço).

Ele gosta de estar ciente do que acontece à sua volta. Seja um candidato “estrela” a uma vaga de emprego ou uma pessoa que ofereça um produto ou serviço, ele não gosta de ficar para trás da concorrência. Isso faz com que sempre queira saber mais.

Fala rápido

Isso é sintomático da personalidade desse tipo de pessoa. O *tempo* é uma preocupação constante. De fato, ela provavelmente olha para o relógio em intervalos regulares enquanto conversa com você. Isso é algo que ela não faz questão de disfarçar; é bastante óbvia. O tempo *dela* está sendo gasto; o *seu* nem entra na equação.

Para ela, tempo é dinheiro. “Eu não posso perder tempo...” é algo que diz com frequência. A secretária dela avalia o *status* dos visitantes pelo tempo que o chefe passa com eles. O tempo é a medida do sucesso.

O café chega em 3 minutos

Já foi pedido bem antes e trazido pela secretária, que sorri sem parar. Essa pessoa provavelmente tem uma caneca com algum dizer (algo edificante), um presente (e brincadeira) de alguém do escritório.

Se você terminar o café nos primeiros 5 a 10 minutos, é

fácil ser posto para fora, então, vá com calma. Se ela se mostrar apenas um pouco interessada, ou perder o rumo da conversa devido a interrupções, poderá conceder apenas os minutos que você usar para tomar o café. Isso funciona como indicador do menor tempo em que ela pode terminar a reunião. Você precisa de tempo para direcioná-la para onde quer. *A culpa pelas interrupções não é sua*. Então, tenha calma e mantenha a xícara de café onde ela possa ser vista.

Você pode deixar essa pessoa desconcertada se ela pensar que você é quem tem o controle temporário dos acontecimentos. Se você quer ficar (e já terminou a bebida) então tome goles *imaginários* do seu café (como fazem nas novelas).

Observa você atentamente

Este tipo de pessoa mantém contato visual o tempo todo (quando não está olhando para o relógio) enquanto você fala. Ela está escutando apenas *palavras-chaves* que possam ser de interesse. O resto do tempo ela está avaliando você: roupas e linguagem corporal – fala, maneirismos, sinais de nervosismo.

A mesa cheia

Uma vez que este tipo gosta de fazer parte da ação, a mesa dele costuma ser repleta de "ruídos" visuais (é por isso que às vezes ele encontrará com você na sala de reuniões). Não é à toa que ele não gosta de perder tempo. Se ficasse o tempo todo sentando encontrando com pessoas como você, não seria possível vê-lo do seu lado da mesa.

Quer que você vá ao assunto de uma vez

Esta é a característica distintiva desse tipo. Ele gosta de pessoas que não perdem tempo com amenidades e são sucintas e sinceras. Ele possui um conhecimento de mundo bastante vasto para saber o que é o quê, então, quer que você vá *direto* ao ponto. Se ele sente que você está sendo evasivo ou ambíguo, começa a demonstrar impaciência (a linguagem corporal é fácil de ser lida, visto que não ele não tenta reprimi-la).

Se isso acontecer, você já era. Esse tipo de pessoa pensa em milhares de coisas ao mesmo tempo; se você ficar de rodeios, ela passará a focar em outras coisas.

Basicamente, pode ser uma benção lidar com esse tipo se você souber o que está fazendo, seja se promovendo para conseguir um emprego, seja vendendo um produto ou serviço, seja tentando convencê-lo de algo em particular. Ele sempre tentará comprar você primeiro; e, se esse obstáculo for superado, então lidará com você nos seus termos. O fato de você ir ao objetivo da conversa rapidamente indica que você valoriza seu tempo também. Ele com certeza aprecia essa qualidade nos outros. Com uma pessoa assim, você sabe o que ela pensa e o que fazer.

Esse tipo de pessoa conquistou a posição atual separando o joio do trigo – e isso inclui indivíduos como você.

Agressividade: "Qual o benefício para

mim?”

Forte segurança

Você provavelmente passou por um interrogatório antes de conseguir marcar uma reunião. Deve ter passado primeiro pelo pedido (“Poderia enviar um e-mail para nós?”) da secretária. Mas sua persistência serviu para entrar em contato com essa pessoa, e ela (resignadamente) concordou em vê-lo. Ela, porém, deixou bem claro que não estava prometendo nada.

Você é culpado até que prove o contrário

Esse tipo observará você com suspeita deste o início. Você se sentirá como um invasor quando entrar os domínios dele. Tudo isso é projetado para fazê-lo se sentir desconfortável. Ele quer ter o controle. Quer vê-lo ruir. Se você está encontrando com essa pessoa a respeito de uma proposta de negócios, provavelmente isso significaria que, sob pressão, você faria uma proposta melhor para ela.

Sabe tudo a seu respeito (ou assim pensa)

Essa pessoa acredita saber tudo a seu respeito (ou sua empresa) em virtude de informações levantadas com colegas, em negociações anteriores ou outras fontes. Na verdade, ela sabe muito pouco – mas tem essa noção preconcebida. Ela, então, exibe um problema de *escuta*. Reluta em lhe dar a atenção devida e anui repetidamente indicando que “Sim, eu sei. Sim, eu já sei isso”. Em geral, o resultado é que ela confundiu a sua empresa com outra, então, todas as críticas e olhares negativos foram direcionados, por engano, para você. Se descobrir isso durante a reunião e apontar o engano de identidade, você corre o risco de deixar essa pessoa desconcertada. Esse tipo (de ego grande) não consegue lidar com isso. Assim, você sofre porque ele não se deu o trabalho

suficiente de verificar os fatos antes.

Agressividade à mesa

Há tempos os psicólogos identificaram uma mudança que acontece com algumas pessoas quando estão ao volante de um carro ("condução agressiva" é o termo mais usado atualmente). Pessoas antes atenciosas e agradáveis podem se tornar ameaçadoras e agressivas nessas circunstâncias.

Coloque algumas pessoas atrás de uma mesa grande e terá uma situação paralela; vamos chamá-la de "**agressividade à mesa**". A mesa dá a essas pessoas uma sensação de poder e causa uma *mudança de personalidade*. Quanto maior a mesa, maior a transformação.

Tente tirar esse tipo do seu centro de poder se houver um lugar alternativo para sentarem (use qualquer desculpa – dor nas costas, a necessidade de usar o Power Point no seu *laptop*). Isso poderá alterar o resultado da reunião.

Procura meios de confundir você

Basicamente, essa pessoa não queria encontrar com você. Mas você insistiu. Então, é aquele cenário de "venha até o meu escritório para passar por uma tortura chinesa".

Ela tentará pegá-lo em algum erro. O ego diz a ela que o que quer que faça naquele momento, ela estará certa. Ela não precisa do que você oferece. Para que introduzir outra variável à equação e desestabilizar a balança? Ela está pensando: "No que isso me beneficia? Não, obrigado. Ficarei com o que já estamos usando. Não que seja o ideal, mas quem precisa de mudanças?".

Critica aspectos da sua proposta

Esse tipo sem dúvida encontrará algum aspecto problemático em sua proposta. É mais fácil assim. Sempre que existe uma justificativa baseada no ego para que nada mude, ele se negará a aceitar que o modo como está conduzindo as coisas

poderia ser melhorado. Então, verifica todos os aspectos da sua proposta e acaba com eles. Qualquer resistência válida de sua parte será estraçalhada.

Esse tipo tentará manipulá-lo desde o início. Mantenha-se calmo. Ele talvez faça uma concessão se você mantiver sua postura. O fato de você se recusar a dar o braço a torcer indica que tem algo a oferecer. Agora ele está mais interessado.

Um conselho prático para lidar com esse tipo de pessoa: use a cabeça (e também um capacete). Prepare-se para levar algumas pancadas e não leve nada para o lado pessoal. Em especial, seja assertivo.

Meticuloso e metódico

Não se atrase um minuto sequer

Você está lidando com alguém cuja vida é extremamente organizada. Pode ser uma pessoa mais velha e pode ser alguém que está na organização há anos. Ela com certeza tem opiniões formadas.

Quando marcou a reunião (para sua entrevista de emprego, apresentação ou qualquer outra circunstância), ela foi muito *específica* quanto ao horário – 11h40, por exemplo – e provavelmente insistiu em explicar o caminho. (Embora você tenha dito que não era preciso, pois já trabalhou em um escritório no lado oposto da rua, ela falou por cima de você e nem escutou.) Apenas escute-a. Se não escutar, irá ofendê-la. A vida dela inteira gira ao redor de *detalhes*; não tente mudar isso.

Você tem uma reunião às 11h40, que certamente não durará mais do que 40 minutos. Exatamente às 12h20 a secretária entra na sala com uma caneca de café (com alguma mensagem apropriada: *"Ao sair do útero e vir à terra, sabia que havia cometido um engano!"*.). Ela tirará um sanduíche de queijo e um doce da pasta ao mesmo tempo em que diz adeus.

Não gosta de pessoas que falam rápido

Fale mais devagar ao lidar com esse tipo. As coisas devem ser conduzidas em certo ritmo – o ritmo *dele*. Se você falar rápido, ele pensará que está tentando passar batido em certos pontos. Esse tipo se sente mais à vontade com pessoas que copiam seu comportamento verbal e não verbal (linguagem corporal).

Pausas longas quando se dirige a você

Esse tipo em geral é cuidadoso, inclusive ao escolher as palavras. Consequentemente, ele e-s-t-i-c-a tudo que fala e faz longas pausas entre as sentenças. É difícil saber quando começar a falar porque você não sabe quando ele terminou de discutir um ponto específico. Se você interrompê-lo sem querer, nunca será perdoado. Você acha que ele terminou uma sentença; então, *bem quando você achava que era seguro retomar a conversa*...

Fez pesquisas detalhadas

É um subproduto da natureza desse tipo ele ter que possuir todos os fatos relevantes e avaliar todas as alternativas possíveis antes de tomar uma decisão sobre qualquer coisa.

No seu caso, isso significa que ele analisou todas as alternativas possíveis para a sua proposta, portanto, é melhor que você saiba bem o que está sugerindo. Ele não dirá o que sua pesquisa trouxe à tona. Essa é uma das razões por que ele a-l-o-n-g-a tudo o que fala; há menos chance de acidentalmente deixar algo escapar assim. Ele já procurou alternativas, sabe o que está em oferta, e o arquivo dele é testemunha disso. Ele guarda informações como esquilos coletam nozes.

Quer respostas diretas

Quando essa pessoa fizer uma pergunta, tenha certeza de

que a respondeu (não é a hora de começar a praticar para uma entrevista sobre política na Rádio CBN). A mente dela está programada para receber uma resposta. Sem uma, o "computador" mental dela não consegue saltar para a próxima instrução.

Quer tudo por escrito

Após a reunião, esse tipo insistirá para que tudo que foi discutido seja posto por escrito (espero que tenha anotado tudo). Isso não necessariamente significa interesse na proposta. É mais uma válvula de segurança (para ele), caso decida que conversará outra vez com você.

Infelizmente, a falta de espontaneidade nesse tipo indica que você raramente conseguirá um acordo logo na primeira reunião. Muito do seu impacto cara a cara se perde ao ter que ir embora e colocar tudo que foi discutido no papel. O triste mesmo é que essa pessoa esquece muito da discussão original e lembra-se apenas do que é dito nas correspondências seguintes, que, em geral, não possuem sabor algum.

A decisão está certamente nas mãos dela agora. Você não pode forçar outra reunião, e o máximo que pode esperar é que haja contato outra vez. Então, sua carta ou e-mail tem que ser efetivo. Reitere os pontos positivos que mostrou; não perca tempo com preocupações infundadas. Cabe a ela se lembrar disso. Trate dos aspectos mais importantes. Sempre se lembre de que ela irá discutir o assunto com outra pessoa da organização – e que essa pessoa nunca viu você.

Entra em contato com você para que você conheça outra pessoa

Se esse tipo pedir para que compareça a outra reunião, ele provavelmente trará uma terceira pessoa. Pode ser alguém que tem um interesse pessoal nessa discussão. O instinto dele de jogar de forma segura significa que quer a aprovação de outra pessoa. Ou, como é o caso mais provável em entrevistas de emprego e negociações, quer ter a possibilidade de *diluir a culpa* se as coisas não correrem

muito bem. (“Bem, João concordou que deveríamos contratá-lo. Ele também ficou impressionado com a experiência do candidato” ou “Guilherme e André acharam que a proposta tinha o melhor custo benefício se comparada com...”)

Tente descobrir qual o tipo da terceira pessoa e lide com ela de forma apropriada. Mas lembre-se de que quem tomará a decisão final é aquele com quem você conversou primeiro, o sr. ou a sra. Metódica. *Seu objetivo é fazer com que a pessoa extra influencie a primeira*. Deixe que elas tomem as rédeas.

Lembre-se de que, essencialmente, você está lidando com um *pedante*. Se conseguir reconhecer esse tipo difícil e tiver paciência e compreensão para lidar com ele, obterá resultados. Mas certifique-se de que sua proposta seja perfeita. Esse tipo pode ser chato se houver motivos para reclamação. Deixe sua passagem aérea e passaporte prontos!

Amigável: “Vamos marcar uma reunião”

Bastante receptivo quando você telefona

Quando você ligar pela primeira vez, esse tipo será bastante agradável e prestará atenção ao que estiver sendo dito. Se estiver interessado, ele irá propor e convencê-lo a participar de uma reunião com ele. (Uma mudança interessante.)

Chama você pelo nome logo de início

Esse tipo descarta formalidades e, tendo um estilo bastante amigável, imediatamente usa seu nome próprio. Talvez ele peça para ser chamado pelo nome em vez de pelo sobrenome.

Possui um escritório organizado de forma pouco comum

O escritório dele é bastante caseiro; é uma extensão dele. A mesa e a área ao redor dele são para uso pessoal apenas, e ficam afastadas, no canto da sala. Ele não gosta de promover conversas na mesa; é muito territorial e nada justo com os visitantes. Além disso, a papelada atual o impediria de dar a devida atenção a você. Isso é uma benção. Você pode sentar em um sofá ou cadeira confortável –tudo é muito aconchegante. “Se quiser tirar o paletó, fique à vontade,” oferece ele.

Fala bastante no início

Ao se conhecerem, esse tipo fala bastante para deixá-lo à vontade (algo muito comum entre bons entrevistadores que estão avaliando candidatos). Ele fala com gestos animados e expressões faciais que dizem “Eu gosto da minha vida” e “Estou gostando da conversa” (embora você não tenha dito nada ainda!).

Pergunta sobre a sua vida pessoal

Esse tipo exibe um interesse em você muito amigável. Ele é uma pessoa sociável e não faz a menor questão de esconder isso – ele tem “habilidade para lidar com pessoas”, e você se beneficiará disso. A experiência dele diz que você é uma pessoa fácil de lidar (seja qual for o resultado da negociação), então, ele quer descobrir mais coisas a seu respeito. Ele pergunta sobre seus passatempos (que você pode mencionar muito naturalmente durante a conversa quando notar o troféu de rúgbi dele, por exemplo) e procura por interesses em comum. Ele pode deixar para bem mais tarde a conversa sobre o que trouxe você até ele.

Concorda rapidamente com a sua proposta

Se estiver interessado, esse tipo dirá quase imediatamente; ele não acredita em fazer rodeios já tendo a decisão tomada, seja qual for. Você passou no teste. Vocês já estão na próxima etapa agora, e ele quer saber qual é. Ele valoriza o *seu* tempo, bem como o dele.

Com certeza, será um prazer lidar com uma pessoa assim. Ela é um convite à *empatia* e *sinceridade* (e também demonstra isso); se você tiver essas características, raramente irá falhar. Ela, sem dúvida, é o tipo ideal para lidar, se suas personalidades combinarem. Existem algumas pessoas assim por aí, mas não são tão fáceis de serem encontradas.

Amigável: “Vou pegar você de surpresa”

Existe uma variação do tipo amigável que vale ser mencionada. A simpatia desse tipo é motivada por interesse próprio – ele quer criar uma segurança falsa em você para que revele informações.

Recepção agradável quando você chega

Você é recebido sendo chamado pelo nome próprio, como se fosse um amigo de longa data.

O local da conversa é informal

Similar ao tipo anterior.

Deseja muito saber a sua “posição”

Se você está se encontrando com essa pessoa sobre um assunto de negócios, ela irá olhar atentamente seu cartão de visitas; ela quer saber qual é o seu cargo na empresa em que trabalha. Pergunta há quanto tempo você trabalha nesta

organização (ou se teve sua própria empresa, ou qualquer coisa assim). Quer saber se você está autorizado a tomar decisões quanto a um acordo de negócios (em que ela pensou cuidadosamente antes de você chegar) ou se você terá que pedir a aprovação de outra pessoa do escritório. Se ela descobrir que você tem o poder total de decisão, então, além do café, oferecerá biscoitos.

Ao estabelecer seu histórico, ela pode estar apenas se certificando que está lidando com alguém que possui experiência. Isso faz parte do processo. Ela está verificando suas credenciais e, se não ficar contente com elas, sua reunião pode acabar rapidamente. (“O quê? Ele só está trabalhando na área há 3 meses? Eu lido com isso há 28 anos; não há nada que ele possa me ensinar! Vou cancelar o café. Bem, onde fica mesmo o botão ejetor desta cadeira? Adeus sr. Bond!”)

Se você acredita que seu pequeno tempo de carreira dentro da organização atual pode deixar esse tipo desconfiado, lembre-se de mencionar experiências anteriores.

Tenta deixá-lo à vontade para pegá-lo de surpresa

Esse tipo sabe que, na maioria das situações formais em que você visita outra pessoa (pode até ser o escritório de outra pessoa do mesmo prédio em que você trabalha), é o *anfitrião* quem tem uma vantagem territorial.

Então, ao deixar o usual de lado e colocá-lo à vontade e mais receptivo à conversa, ele certamente tirará mais informações de você – talvez *muito mais*. Quem sabe você até compartilhe alguns segredos (fofocas de escritório, informação sobre competidores). Mas ele pode estar apenas testando você. Se revelar coisas sobre *eles* (competidores), talvez, no futuro, você revele coisas sobre *ele*! (“Obrigado pela informação; será de grande utilidade. E por falar nisso – não, sinto muito, mas não posso ajudá-lo.”)

Esse tipo amigável também sabe que, se você estiver à vontade, é possível que ceda mais no momento de negociar. Afinal de contas, se o visitante se sente bem recebido, provavelmente fará um esforço extra.

Esse tipo é *calculista*. Então, certifique-se de que, apesar

da atmosfera relaxada, você esteja totalmente no controle. Ele espera que você fique com um humor generoso. Se você ceder sequer um pouco, ele aproveitará a oportunidade para levar vantagem. Permaneça alerta. Se ele concordar com sua proposta e você ceder um pouco para torná-la mais atrativa, deixe que ele perceba que é uma decisão *proposital* sua, e não o resultado de um enfraquecimento sob pressão. Ele prefere lidar com alguém determinado.

A maioria das pessoas é uma mistura de diferentes tipos de personalidade, mas certos traços parecem formar "**conjuntos**", como já apontamos no começo deste capítulo. Compreender as diferentes características de comportamento e mentalmente classificar os assim atingidos (ou abençoados) será um auxílio imenso quando você usar suas técnicas de ESP.

Há sempre um traço diferente que tende a se destacar, independente do tipo da pessoa. É possível identificá-lo por meio de perguntas. Mas a técnica usada depende também do seu tipo.

Como você se apresenta?

Analisaremos agora alguns exemplos de características comportamentais de algumas pessoas que ocupam "o outro lado da mesa".

Fala sem parar

Quando chega, fala sem parar sobre o trânsito

Esse tipo não consegue se controlar. Ele sente a necessidade de comentar sobre a violência da cidade ou as condições climáticas como forma de iniciar a conversa, seja porque está nervoso ou porque não consegue pensar em outra coisa para

dizer. Mas, também, isso é uma maneira fácil de começar a conversar se a pessoa não estiver se sentindo confortável naquela situação.

Claro, não há problemas em comentar sobre os pontos altos e os baixos da sua viagem, as dificuldades que teve para estacionar, a lotação do metrô; de fato, a outra pessoa pode até perguntar sobre isso. Mas faça-o brevemente. Isso não é a razão pela qual você está ali.

Carrega uma pasta enorme

A pasta desse tipo é desconcertante. Estamos na era dos objetos tecnológicos, com eletrônicos que substituem o volume. A pasta dele parece que acabou de sair da esteira de bagagens de um aeroporto. Ela contém livros, documentos, catálogos, canetas, uma calçadeira e por aí vai. Apenas ver tudo isso deixa a outra pessoa imediatamente envergonhada, pois não quer passar por momentos difíceis – ela tem pouco tempo e outros compromissos. O que sairá dessa caixa de Pandora?

Inunda a mesa da outra pessoa de papéis

Esse tipo supõe que a outra pessoa se formou na escola da leitura dinâmica e começa já a sobrecarregá-la com material visual. Ele se agarrou a um velho e favorito ditado: “Uma imagem vale mais que mil palavras”. Ele não sabe nada a respeito do momento certo ou do que é relevante.

Fala enquanto a outra pessoa tenta ler

Nossa! Já não basta o outro estar tendo o maior trabalho com as montanhas de papéis que foram colocadas à sua frente. Enquanto tenta ler, o visitante está falando abobrinhas sem parar. A pessoa não sabe no que prestar atenção. Ela deveria ouvir *e* olhar para o visitante ou deveria tentar ler apenas? Não há como fazer os dois ao mesmo tempo. E não há resposta certa para essa pergunta.

Não se importa com o horário

Esse tipo nem mesmo tenta descobrir quanto tempo a outra pessoa tem para dispor antes de seu próximo compromisso. Desanda a falar sem se importar, concentrado apenas no tempo que ficará ali (“Vou ficar até que a chuva pare... Até dar o horário na Zona Azul... Até 14h35, porque pego meu filho no inglês às 15h10...”).

Monótono e maldoso com as palavras

Fala de forma monótona

Esse tipo não tem a menor ideia da desvantagem inerente à sua voz monótona e passa a vida torturando os ouvintes. Sem variação alguma em sua fala, ele poderia ganhar uma competição de melhor Dalek.[5] Como não há entusiasmo em sua voz, se ele tentar se promover ou vender suas ideias, acaba alienando sua audiência. Ao telefone, o monótono fica ainda mais evidente.

Usa o mínimo de expressões faciais

Esse tipo não demonstra no rosto nenhuma sinceridade ou entusiasmo; raramente sorri. Isso nunca passa pela cabeça dele. Ele vê o trabalho, e a vida, como algo *sério*. Visto que não demonstra quase nenhum sinal não verbal de emoção, o outro nunca sabe se ele está de acordo ou mesmo se ele se importa ou entende sobre seus problemas e necessidades.

Fala quase como se estivesse lendo um roteiro

Por alguma razão inexplicável, esse tipo geralmente é culpado por deixar a situação ainda mais complicada ao falar de forma entrecortada, quase decorada. Você pode imaginá-lo em casa conversando com o cônjuge: *"É do meu conhecimento que a parede do quarto dos fundos apresenta um vazamento".*

A falta total de empatia e sinceridade o impede de entrar na mente da outra pessoa, identificando o tipo dela e moldando as palavras do melhor modo. É um roteiro – lido naquela voz sem personalidade. Poderia imaginar algo pior?

Ele já fez isso tantas vezes que segue um padrão. Se a outra pessoa pergunta ou argumenta algo que não está no roteiro, esqueça! Será simplesmente ignorada. Não há espaço para a improvisação.

Em geral, fala ao mesmo tempo que a outra pessoa

Ver isso acontecer é bastante doloroso, e quando é você na situação, dói de verdade. Você pode ter visto isso em entrevistas na TV ou outros tipos de entrevistas. Falar por cima das palavras da outra pessoa pode ser a postura padrão dos políticos, mas, no nosso dia a dia, é algo extremamente grosseiro.

Em certas ocasiões, falamos ao mesmo tempo que outra pessoa – em uma discussão, por exemplo, ou se estamos animados com algo. Nesses casos, é aceitável.

Mas não é algo aceitável em um ambiente profissional, quando se tenta persuadir alguém. Você precisa saber exatamente o que a outra pessoa está dizendo para poder formular uma resposta, o que vai muito além de boas maneiras. A outra pessoa não expressará verbalmente a desaprovação (embora sua linguagem corporal a entregue, se você prestar atenção); ela irá apenas rejeitá-lo.

Seja o que for que fizer na vida, a pessoa desse tipo terá dificuldades para se relacionar de modo efetivo em nível interpessoal ou ao tentar fazer com que outros entendam as mensagens. Quando tentar influenciar ou convencer outra pessoa sobre seu ponto de vista, suas chances de sucesso serão muito baixas.

Íntimo demais

Usa o nome próprio cedo demais[6]

Esse tipo chama a pessoa pelo nome tão logo o primeiro contato é feito (geralmente no telefone). Esse problema deve ser apontado. Digamos que você esteja telefonando para um cliente em potencial, João da Silva, pela primeira vez. A secretária passa a ligação para o chefe. Se você inicia a conversa com “Oi, João. Quem fala é o Antônio Costa, da Importações Universal”, sua audácia não será bem recebida. É diferente se você foi indicado por um amigo ou colega em comum que conhece bem, e ele sugeriu que você ligasse (até mesmo deixando o João de sobreaviso quanto à eventual ligação).

Muitas pessoas se opõem a essa familiaridade exagerada. Elas podem aceitar que usem o nome próprio delas ao final de uma conversa, quando já foi estabelecida uma conexão, mas não enquanto você for um ilustre desconhecido. Para muitas pessoas, isso imediatamente demonstra insinceridade. O que você disser depois pode não ser sequer ouvido.

Usar o nome próprio é um hábito bem aceito no Brasil e até mesmo nos EUA, mas embora ele tenha sido levado gradualmente para o outro lado do Atlântico, a tradicional reserva britânica ainda dita certo protocolo. Então, é muito melhor manter uma abordagem formal até que se tenha estabelecido algum tipo de empatia.

Elogia sem sinceridade

Não há nada de errado em elogiar às vezes ou dizer algo que exprima admiração – se for dito com sinceridade. Se apropriado, o elogio pode ser tomado como demonstração positiva de interesse e estabelece uma atmosfera agradável para a conversa. A bajulação pode ter um efeito muito pior do que o de rotulá-lo como superficial. Ela pode introduzir a dúvida na mente da outra pessoa: “Se você está me adulando, provavelmente está floreando seu currículo/

proposta/etc. Então, não confio em você".

Acredita que ouvir é perda de tempo

Esse tipo continua falando sem parar para tomar fôlego. Ele acredita que o silêncio é um vácuo a ser preenchido – por *ele* e ninguém mais. Afinal de contas, ele é quem tem a proposta, então é quem deveria falar o tempo todo. Infelizmente, ele nunca ouve o suficiente para aprender o quanto está errado.

Entusiasmado demais com a sua proposta

Esse tipo se recusa a acreditar ou até mesmo considerar que possivelmente existam pontos negativos ou defeitos no seu raciocínio lógico. Ele está tão obcecado pela instrução comum de ser *positivo* (ou, ainda – *não* ser *negativo*) que acaba passando do limite. No que diz respeito a ele, o que está propondo é simplesmente o melhor. Ele não irá encorajar um diálogo que possa permitir a outra pessoa dar voz a qualquer oposição ou preocupação, a qual poderia, então, ser neutralizada. Ele não dá oportunidade para o outro pesar os prós e os contras.

Fica visivelmente aborrecido quando rejeitado

Quando recebe um veredito negativo, esse tipo de pessoa se sente envergonhado. ("O quê? Você me faz ficar falando sem parar por 45 minutos para nada? Só pode estar brincando!")

Em vez de analisar as razões de sua demonstração não convincente, ele pode piorar a situação ao dizer para a outra pessoa que ele dirigiu 2 horas na chuva para chegar ali, que não ficou impressionado com o modo dessa pessoa se portar ou que está convencido que o outro está cometendo um grande erro etc. Ele, portanto, estraga qualquer possibilidade de deixar a porta aberta para um contato futuro.

As pessoas podem mudar de ideia depois. É natural. Todos fazemos isso. As circunstâncias mudam. A vida não é

estática. Pode ser que pegamos aquela pessoa em um dia não muito bom.

Se você deixou a porta aberta e partiu de forma amigável, poderá ter outra oportunidade. Se você contestar a decisão da outra pessoa e reagir de forma ruim à perda, pode estar minando algo em potencial.

Esse tipo de pessoa nunca estabelece nenhum grau de afinidade com as outras pessoas e, certamente, jamais com contatos de trabalho. Se ele obtiver sucesso, chegar a um acordo com alguém e as coisas não correrem como a outra pessoa esperava, então, ele verá a mesma inflexibilidade e insinceridade com que teve contato (e perdoou) durante o primeiro encontro. Resultado: perda de interesse.

Confiante e assertivo: "É do seu interesse conversar comigo"

Reconhece que o tempo da outra pessoa é importante

Esse tipo cria uma boa impressão desde o primeiro momento ao demonstrar que sabe que a outra pessoa é ocupada.

Estar inacessível para todos é equipara-se a ter um alto cargo. Então, se você reconhece que alguém tem um tempo limitado, está dizendo nas entrelinhas: "Sei que você é requisitado e, portanto, aprecio você estar usando seu tempo para conversar comigo (mas vale a pena – caso contrário eu não estaria incomodando você)". Essa implicação torna a outra pessoa mais maleável. Essa pessoa é um indivíduo ocupado em uma posição importante, que lhe confere reconhecimento. As pessoas respeitam isso; elas mostram que *apreciam* ter esse tempo dedicado a elas. (O que faríamos sem o ego?)

Há mais prestígio – para ambos envolvidos – em deixar a outra pessoa saber que você também é ocupado. Ela quer lidar com outras pessoas ocupadas/de sucesso – como você. Isso torna vocês membros do mesmo clube. Então, informe que seu tempo é valioso prestando atenção ao momento de ir

embora: não fique tempo demais e avise quanto tempo você tem livre. Você está ajudando a construir a opinião que a outra pessoa terá de você.

Deixa a outra pessoa escolher o assunto inicial

Na primeira vez que conversamos com alguém, todos precisamos de um aquecimento, igual a um atleta se preparando para uma competição. Seu objetivo é tentar estabelecer a empatia logo no início. Pode ser estranho para ambas as partes quando elas não se conhecem bem (primeiras impressões), mas é pior para você se estiver visitando alguém no território dele. É um pouco melhor em um território neutro.

Então, deixe a outra pessoa conduzir a conversa inicial. Se vocês começarem a conversar sobre algo que ela tem interesse suficiente em prolongar (e está gostando), tudo bem. É para isso que você está lá, afinal: para entrar na mente dela. Para descobrir o que a faz funcionar, qual são seus interesses, seus valores. Tudo segue a partir daí. Você bem sabe disso, por experiência própria.

Você sabe mostrar que é um bom ouvinte. As pessoas apreciam bons ouvintes. Deixe-as decidir onde cortar a conversa.

Deixa a outra pessoa confortável

Essa é uma qualidade extremamente valiosa. A maioria das atitudes e reações dos outros é moldada pelo comportamento da outra pessoa. Se você está tenso, então pode deixar a outra pessoa tensa também. Se você sorri, poderá descobrir que isso é contagioso. Você está tentando criar uma boa atmosfera e quer que o outro se sinta confortável (porque as pessoas mostram mais de si mesmas quando se sentem assim), então, esteja bem por dentro. Demonstre que deseja desfrutar da reunião e que quer ajudar a outra pessoa. Com um sorriso na voz, você faz com que ela perceba que não há compulsão para aceitar sua mensagem, portanto, ela não precisa ficar na defensiva. Lembre: você está lidando com a sutil arte da persuasão.

A outra pessoa pode ser do tipo sério e talvez precise ser convencida a abrir-se. Ela pode estar preocupada ou de mau humor por algum motivo. Você precisa fazer com que ela esteja com a mente receptiva. As pessoas irão, sendo as coisas como são, em geral, copiar seu humor após um tempo. Se a pessoa sentada à sua frente é agradável, por exemplo, é difícil não ser agradável também. Seja paciente. Tente.

Mantém contato visual a maior parte do tempo

Esse tipo de pessoa lê bem a linguagem corporal e capta todos os sinais. Fala-se muito sobre isso, mas as negociações de sucesso em qualquer tipo de situação testemunham que os olhos revelam tudo.

Observe os olhos da próxima vez que conversar com alguém. Quando perguntar algo e receber uma resposta verbal, procure a mensagem visual também. Nós geralmente dizemos uma coisa e depois complementamos a resposta com o olhar. Pode ser um modo valioso de descobrir o que alguém está pensando na realidade.

A sinceridade aparece em nossos olhos quando temos um sentimento forte em relação a algo. Da mesma forma, se estamos mentindo ou sento desonestos, uma pessoa astuta perceberá.

Manter o contato visual demonstra que você está escutando. Isso dá mais profundidade à conversa. Se parecermos interessados, o interesse do outro se mantém. Olhar diretamente nos olhos da outra pessoa passa a impressão de que estamos sendo “francos”. Pessoas que usam óculos podem ter um problema nesse caso. A luz refletindo nas lentes (se não são antirreflexo) faz com que a outra pessoa veja apenas os raios de luz. Isso não ajuda em nada na hora de manter o contato visual – e pode ser desagradável. Da mesma forma, óculos escuros impedem as mensagens visuais de serem enviadas (ou recebidas), tornando – e mantendo – o contanto visual praticamente impossível.

*COFFEE **BREAK***

1. Para saber qual o "tipo" preponderante da pessoa com quem se está interagindo, a dica principal é:

a) ouvir a l_____ dela.
b) observar o c_____ dela.

2. Embora exista diversidade e_____ as personalidades, existe também a consistência i_____ a delas.

3. Sabemos que "i_____" e "e_____" são opostos; ainda assim, a maioria das pessoas possui ambos os traços, sendo que uma atitude prevalece sobre a outra: a dominante representa o comportamento c_____; a subordinada representa o comportamento i_____.

4. As pesquisas confirmam que, nas interações do dia a dia (dentro e fora do trabalho), sentimo-nos atraídos pelas pessoas que possuem um estilo d_____ de personalidade parecido com o nosso. Com as outras pessoas, adaptamos nossa forma de interagir baseando-nos nos t_____ que elas exibem.

5. Do mesmo modo, quando procuramos sinais da "linguagem corporal", é importante, ao averiguar o "tipo" de um indivíduo, que façamos uma avaliação apenas depois de observar o seu c_____ dentro de um *contexto*, em vez de fazer um j_____ precipitado só por conveniência.

6. Visto que o sucesso em influenciar ou convencer as pessoas do seu ponto de vista geralmente depende do quanto conseguimos de a_____ com a outra pessoa – pelo menos em um primeiro momento –, saber se estamos lidando com um E ou um I, por exemplo, é algo valioso.

7. O sucesso ao identificar e lidar com vários "tipos" depende da sua e_____ (ou leitura de mentes!). Identifique o tipo de pessoa com quem está lidando; então, adapte a sua abordagem de acordo com a forma como ela p_____.

As respostas e a escala de po**ntuação p**ara d**eterminar o seu QP** (Quociente de persuasão) podem ser encontradas no final do livro.

APÊNDICE

Respostas das seções *Coffee Break*

Capítulo 2

1. falar
2. frente
3. interromper
4. pelas, costas
5. pensamentos, emoções
6. paráfrases
7. sensorial, psicológica, sentido
8. sentimentos, transmitiu, outra

Capítulo 3

1. crescente
2. lapso
3. admitem
4. concentração
5. dito, visuais, interrupções
6. emocional
7. 40
8. olhos

Capítulo 4

1. provocamos, sentimos
2. 45, 55
3. paralinguagem
4. congruentes
5. contato visual
6. gestos

7. abertos
8. conjuntos
9. comunicar

Capítulo 5

1. confiança
2. ensaiar
3. associações
4. interesse
5. relacionamentos
6. mnemônica
7. promessas vazias
8. atenção
9. conhecimento

Capítulo 6

1. mente, emoções
2. interpretações, interpretação, sentimento
3. preguiça
4. defensivos
5. fechado, aberto
6. negatividade
7. melhores

Capítulo 7

1. começam
2. personalidade
3. palavras, tom, voz
4. interrompê-la
5. momento, certo, proposta
6. quando, quando não, resultados

Capítulo 8

1. cooperação, competição

2. posição
3. confiabilidade, honestidade
4. transitória
5. interesses, necessidades
6. vence, vence
7. ouvinte
8. indicar
9. depois
10. concessões

Capítulo 9

1. expectativas, limites
2. negativos, informações
3. entendemos, concorde
4. linguagem, analítica
5. confirmar
6. exageros, mentiras, comportamento
7. inteligência, emocional, abertas
8. negatividade
9. narcisistas, elogiando

Capítulo 10

1. linguagem, comportamento
2. entre, inerente
3. introversão, extroversão, consciente, inconsciente
4. dominante, traços
5. comportamento, julgamento
6. afinidade
7. empatia, pensa

Ah, e antes que eu me esqueça. O que você acha que aconteceu com os $ 3 dos hóspedes do Capítulo 8? Resposta: **Não estão faltando $ 3!**

O recepcionista está com $ 30 no caixa. Os hóspedes receberam os seus $ 9. O carregador ficou com $ 6. O que dá um total de $ 45. **É de estranhar que geralmente exista um enorme precipício entre a percepção e a "realidade"?**

(Quando tentar persuadir alguém, esteja atento ao fato de que todos veem o mundo através dos seus próprios filtros e

que, portanto, têm percepções particulares.)

Escala de pontuação: QP (o seu quociente de persuasão)

	1 ponto por resposta certa
Entre 95-110	Este livro deve ter feito algo a seu favor.
Empatia + Sinceridade > Persuasão. O seu ESP é alto.	
Entre 85-94	As suas habilidades persuasivas evoluem a cada minuto.
Entre 65-84	Quase lá.
Entre 40-64	Algumas áreas ainda precisam ser trabalhadas.
Entre 30-39	Vamos lá – entre na mente deles! Releia o livro, por favor.
Entre 20-29	Talvez seja hora de parar de ler com tanta pressa.
Abaixo de 19	Por favor, não responda mais perguntas sem antes falar com o seu *advogado*!

EPÍLOGO

A persuasão é a habilidade central para a sobrevivência e o sucesso no mundo moderno, da mesma forma como era no mundo antigo, por sinal.

James Borg reuniu as últimas descobertas científicas, além de exemplos e situações práticas, em um livro agradável, com enorme *credibilidade* e *indispensável* para todos aqueles que precisam que outras pessoas façam o que eles querem.

Anthony Jay
Redator e criador da série *Yes Minister* da BBC
e cofundador (ao lado de John Cleese) da produtora
de filmes de treinamento *Video Arts*

1

Música de Gordon Lightfoot gravada por diversos artistas, como Johnny Cash e Barbra Streisand. Em uma tradução livre: "*Se você pudesse ler a minha mente... que histórias contariam os meus pensamentos* " (Nota do Tradutor).

2

Bondgirl do filme *007 Contra Goldfinger.*

3

Exemplo real extraído do *Daily Telegraph*, de 18 de abril de 1997, a respeito de Gordon Brown, à época ministro das finanças do Reino Unido (Nota do Editor).

4

Nesta tradução foram mantidas as iniciais dos termos em inglês: *thinker* (T) e *feeler* (F) (N. do E.).

5

Referência ao seriado *Doctor Who*. Os daleks são uma raça alienígena com voz robotizada (N. do E.).

6

Na cultura americana, o comum é o tratamento pelo sobrenome entre pessoas sem intimidade e pelo primeiro nome nos casos de pessoas próximas. Aqui no Brasil, o uso do primeiro nome é aceito, mas o costume é o de usarmos o tratamento de sr./sra./dr./dra. em situações formais (N. do E.).